



THALES MARDEN SILVA SALGADO

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO: ESTUDO DE
CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE LOGÍSTICA**

**LAVRAS-MG
2022**

THALES MARDEN SILVA SALGADO

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE LOGÍSTICA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Cléber Carvalho de Castro
Orientador

Prof. Dr. André Luiz Zambalde
Coorientador

**LAVRAS-MG
2022**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca Universitária da UFLA,
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

Salgado, Thales Marden Silva.

Estratégias e práticas de inovação: estudo de caso em uma empresa do setor de logística / Thales Marden Silva Salgado. - 2022.

90 p. : il.

Orientador: Cléber Carvalho de Castro.

Coorientador: André Luiz Zambalde.

Dissertação (Mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Lavras, 2022.

Bibliografia.

1. Estratégia de inovação. 2. Práticas de inovação. 3. Alinhamento estratégico. I. Castro, Cléber Carvalho de. II. Zambalde, André Luiz. III. Título.

THALES MARDEN SILVA SALGADO

**ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE LOGÍSTICA**

**INNOVATION STRATEGIES AND PRACTICES: CASE STUDY IN A LOGISTICS
COMPANY**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADO em 28 de junho de 2022.

Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muijder	UFU
Profa. Dra. Maria Cristina Mendonça	UFLA
Prof. Dr. André Luiz Zambalde	UFLA

Prof. Dr. Cléber Carvalho de Castro
Orientador

**LAVRAS-MG
2022**

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Enfim, é chegada a hora de nominar as pessoas que estiveram ao meu lado durante mais esse desafio da minha vida. De todos os desafios que você possa ter enfrentado, o mais importante deles aconteceu entre o primeiro e quinto segundo da sua vida que foi justamente o momento em que decidi respirar e estar vivo nesse plano. Se não tivesse essa coragem, talvez não estaria aqui nesse momento.

Vencido o primeiro desafio, os próximos são barreiras transponíveis que com muito conhecimento, técnica e persistência, serão inevitavelmente vencidos. Por esse motivo, deixo aqui meus sinceros agradecimentos a todos que me foram gratos nesse período.

Em primeiro lugar, minha esposa Ana Cristina, que nunca mediu esforços para que eu pudesse me dedicar nos momentos mais diversos aos meus estudos, meu trabalho e minhas atividades profissionais. Esteve sempre ao meu lado e sempre compreendeu as minhas necessárias ausências. Sempre me apoiou integralmente seja físico, moral ou socialmente em tudo. Se fez pai e mãe enquanto precisei.

Agradeço aos meus três filhos: Pedro Henrique, Felipe Moraes e Helena Moraes. Também muito compreensivos e cientes que o momento era necessário e passageiro. Para o Felipe e a Helena foi um desafio entender isso em função da idade, mas tinham a convicção que em breve eu estaria novamente bem próximo a eles. Pedro Henrique, já adulto e estudante de graduação, também cumpriu o seu papel de filho e irmão mais velho. Só tenho a agradecer.

Aos meus pais, que não haveria de ser diferente, Jair Padovani Salgado e Maria Aparecida Silva Salgado por tudo que fizeram para que eu pudesse chegar aonde cheguei. Por, mais uma vez, compreenderem a necessidade das minhas ausências, sejam elas pelo estudo ou sejam elas pelo cansaço físico e psicológico imposto pela rotina que assumi. Agradeço também às minhas irmãs, sobrinhos e sobrinhas que, com plena certeza, também cumpriram um papel importante torcendo e emanando energias positivas para que tudo desse certo.

Agradeço, de coração, ao meu orientador Professor Dr. Cléber Carvalho de Castro, pessoa ímpar, compreensiva e de um conhecimento imensurável. Sua orientação e dedicação nos momentos mais difíceis foram um divisor de águas nesse caminhar.

Agradeço, também de coração, ao meu coorientador Professor Dr. André Luiz Zambalde, energizado, inovador, com ideias fervilhantes e quem me direcionou constantemente num mar de aprendizado da inovação.

Meus sinceros agradecimentos à empresa e toda a sua equipe que permitiu minha incursão em sua cultura, seus processos, suas técnicas e ferramentas de gestão e inovação. Vocês foram fundamentais nesse momento.

Por fim, agradeço a todos os amigos, parentes e companheiros de jornada que estiveram ao meu lado, me apoiaram e entenderam que minhas ausências e minhas decisões eram cruciais naquele momento e se fizeram presentes e se tornaram importantes nos momentos mais difíceis.

RESUMO

No mercado competitivo da atualidade, a inovação surge como uma das principais opções estratégicas quando se pretende alavancar a competitividade organizacional. Ela pode estar relacionada a diversos tipos de inovação, como: novos produtos, serviços, processos, implementação de tecnologias, métodos de comercialização, abertura de novos mercados e ou novos modelos de negócio. Neste contexto, o principal objetivo do presente trabalho foi investigar e compreender as abordagens relacionadas à estratégia e inovação no contexto de uma organização de logística situada no Sul do Estado de Minas Gerais - Brasil com filiais em todo o país. Trata-se de um estudo aplicado exploratório-descritivos qualitativo, fundamentado em revisão bibliográfica e conceitual, além de estudo de caso apoiado por observação direta, pesquisa documental e entrevistas envolvendo os temas estratégia, inovação e logística. A investigação, *in loco*, foi realizada no período de Janeiro a Maio de 2022. Foram entrevistados 9 profissionais ligados aos setores de estratégia e inovação. Verificou-se que 6 dos entrevistados tem acima de 10 anos de atuação na empresa, sendo, um diretor presidente, três gerentes, dois supervisores, um *controler*, um analista júnior e um auxiliar de operações. O estudo e análise se fundamentou em três temas: histórico da empresa; contexto organizacional e estratégias; e práticas (métodos, técnicas e ferramentas) de inovação. Por fim, buscou-se a discussão das lições aprendidas. Observou-se que a empresa apresenta uma cultura familiar. Entretanto, nos últimos cinco anos, após a implantação de Conselho Deliberativo misto, passou a buscar discussões e decisões mais abertas e participativas. A estratégia empresarial se fundamenta em planejamento estratégico denominado “*House BSC*” com pilares muito bem definidos como, por exemplo o de “Excelência operacional”. Está iniciando, através do Departamento de estratégia e inovação, a difusão de uma estratégia e cultura de inovação ambidestra, ou seja, fundamentada em pequenas melhorias nos negócios do presente (*exploiting*) para, posteriormente, instigar horizontes futuros, associados a novos negócios (*exploring*). Observou-se que a abordagem *exploring* ainda é incipiente, do qual o principal contexto é o negócio presente, com inovações de abordagem fechada (*close innovation*), associadas a desenvolvimento incremental com foco em melhoria dos processos internos e nos serviços prestados aos clientes. A inovação aberta (*open innovation*) não está descartada pela organização, mas não é a prioridade no momento. No contexto da inovação, as mudanças ocorrem de forma lenta, mas contínuas e bem fundamentadas. Sobre as práticas (métodos, técnicas e ferramentas) utilizadas, considerando tecnologias conservadoras e atuais, têm-se a utilização de: *Swot*, *Brainstorming*, Gestão de processos de negócios, *Business Model Canvas*, *Design thinking*, *Design sprint*, *Scrum*, PMBOK, *MS Project*, *Fluig*, *Monday* e *IoT*. Conclui-se que estratégia e inovação estão a caminho, em uma trajetória lenta, porém, estável e segura.

Palavras-chave: Estratégia de inovação. Práticas de inovação. Alinhamento estratégico. Setor de Logística.

ABSTRACT

In today's competitive market, innovation emerges as one of the primary strategic options for leveraging organizational competitiveness. It can be related to different types of innovation, such as new products, services, processes, technology implementation, marketing methods, the opening of new markets, or new business models. In this context, this study aimed to investigate and understand the approaches to strategy and innovation in a logistics organization located in southern Minas Gerais, Brazil, with branches throughout the country. This is a qualitative, exploratory-descriptive, applied study based on a literature review and case study supported by direct observation, documentary research, and interviews involving strategy, innovation, and logistics. The *in loco* investigation was conducted from January to May 2022. Nine professionals linked to the strategy and innovation sectors were interviewed. Six interviewees have over ten years of experience in the company, namely a CEO, three managers, two supervisors, one *controller*, a junior analyst, and an operations assistant. The study and analysis were based on three themes: company history, organizational context and strategies, and innovation practices (methods, techniques, and tools). Finally, we sought to discuss the results. We verified that the company has a family culture. However, after implementing a mixed Deliberative Council in the last five years, there were more open and participatory discussions and decisions. The business strategy is based on strategic planning called “*House BSC*”, with well-defined pillars such as “Operational excellence”. The strategy and innovation department is beginning the diffusion of an ambidextrous innovation strategy and culture based on small improvements in the present business (exploiting) to subsequently instigate new horizons associated with a new business (*exploring*). The *exploring* approach is still incipient. Its primary context is the present business, with innovations of a closed approach (*close innovation*) associated with incremental development focused on improving internal processes and services provided to customers. Open innovation is not ruled out by the organization but is not the priority. In the context of innovation, changes occur slowly, continuously, and well-founded. Considering conservative and current technologies, the practices (methods, techniques, and tools) employed use *Swot*, *Brainstorming*, Business Process Management, *Business Model Canvas*, *Design Thinking*, *Design sprint*, *Scrum*, PMBOK, *MS Project*, *Fluig*, *Monday*, and IoT. In conclusion, strategy and innovation are slowly but stably and safely expanding.

Keywords: Innovation strategy. Innovation practices. Strategic alignment. Logistics sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema representativo da matriz mercado x tecnologia.....	22
Figura 2 - Organização ambidestra - três horizontes de crescimento.....	29
Figura 3 - Diagrama apresentando causa e efeito das inovações propostas para Logística de Biocombustíveis no Rio Madeira	42
Figura 4 - <i>Framework</i> de investigação	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de Inovações.....	20
Quadro 2 - Inovação na abordagem Neoshumpeteriana	21
Quadro 3 - Conceitos de estratégia e seus autores	27
Quadro 4 - Estratégias de inovação	31
Quadro 5 - Práticas na gestão de inovação.	33
Quadro 6 - Terminologias e conceitos de métodos, técnicas e ferramentas.....	34
Quadro 7 - Classificação das práticas para inovação.	36
Quadro 8 - Modelos de inovação.....	37
Quadro 9 - Inovações empregadas na empresa de logística “Zanotelli”.	41
Quadro 10 - Caracterização dos entrevistados da pesquisa.....	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização e Motivação	11
1.2	Problema, objetivos e justificativas	13
1.3	Estrutura do trabalho	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	Inovação	18
2.2	Estratégias e práticas de inovação	26
2.3	Cadeia de suprimentos e logística	37
2.4	Estratégia e inovação em empresas de logística de transporte	40
3	METODOLOGIA	45
3.1	Classificação da pesquisa	45
3.2	Unidade caso e <i>framework</i> de investigação	46
3.3	Procedimentos de coleta de dados	47
3.4	Procedimentos de Análise dos Dados	51
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	53
4.1	Histórico e estrutura da empresa	53
4.2	Contexto organizacional e as estratégias	54
4.3	Práticas e ferramentas de Inovação	59
4.4	Discussão e lições aprendidas	69
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	REFERÊNCIAS	76
	APÊNDICE A - Roteiro Semiestruturado de entrevistas	89

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo buscou-se contextualizar os elementos fundamentais ao entendimento da presente dissertação. Têm-se, portanto, a apresentação do contexto e motivação do trabalho, problema e questão de pesquisa, objetivos, justificativas e estrutura geral do trabalho.

1.1 Contextualização e Motivação

Com a globalização e aumento da concorrência, as empresas passaram a lidar com processos cada vez mais dinâmicos e ágeis no que tange às decisões quanto a implementação ou não de mudanças em suas estruturas, particularmente as de cunho inovativo, que são necessárias à manutenção e sobrevivência da organização num mercado cada vez mais competitivo.

O fato é que a inovação surge como uma das principais opções estratégicas quando se pretende alavancar a competitividade organizacional. Ela pode estar relacionada a diversos tipos de inovação como: novos produtos, serviços, processos, implementação de tecnologias, métodos de comercialização, abertura de novos mercados e ou novos modelos de negócio (OSLO, 2005). Conforme Tidd (2015), a inovação está presente no cotidiano empresarial e nasce das relações pessoais e da capacidade de se observar o que acontece no ambiente.

Enfim, as mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nos novos modelos organizacionais impactam a capacidade de gerar e absorver inovações o que torna, mais do que nunca, a abordagem estratégica da inovação crucial para que as empresas se tornem ainda mais competitivas (LEMOS, 2009; McKEOWN, 2013).

Estratégia e inovação são, portanto, fatores de diferenciação e distinção organizacional, imputando às empresas que queiram uma fatia significativa do mercado a inevitável análise de ambiente e suas implicações no modelo competitivo. Compete a estas desenvolverem competências, habilidades e meios para que suas decisões as direcionem no sentido do melhor caminho no contexto do ambiente organizacional em que estão inseridas (McKEOWN, 2013; MAGALDI; SALIBI NETO, 2018; SANTOS, 2021).

De acordo com McKeown (2020, p. 17), “estratégia significa moldar o futuro”, constituindo o que as empresas podem fazer agora para conseguir, mais a frente, o que realmente almejam. Conforme o autor, a estratégia corporativa pode moldar o futuro de uma organização, levando em conta os ambientes interno e externo, ou seja, todos os elementos que vão fazer a diferença para o sucesso. Especificamente, no contexto da inovação, setores e

empresas devem buscar fundamentar e implementar suas “estratégias de inovação” que, naturalmente, devem estar alinhadas com as estratégias de negócio (SERAFIM, 2011; SCHERER; CARLOMAGNO, 2016).

Neste contexto, Serafim (2011) afirma que antes de inovar o melhor caminho é estudar, entender e trabalhar a cultura e a estratégia empresarial. “A estratégia afinal define a abordagem diferenciada da companhia para competir e as vantagens competitivas em que se baseia, com o objetivo de criar e sustentar um valor econômico superior” (SERAFIM, 2011, p. 67). Além disso, de acordo com Magaldi e Salibi Neto (2018), inovações e transformações no ambiente empresarial vão demandar novos modelos de gestão, novos processos de aprendizagem e novos líderes. É necessário, portanto, entender a realidade destas transformações, ir além do campo teórico, ou seja, compreender também a prática de setores e empresas.

Dentre os diversos setores em que a inovação vem sendo aplicada, o setor logístico se destaca, especialmente pela sua importância econômica, que ele interage com os mais diversos setores produtivos e de serviços do país integrando grande parte da produção e distribuição que ocorrem (MALERBA, 2002).

Anttonen et al. (2013) ressaltam que o grande gargalo para o desenvolvimento de inovações na área de serviços está centrado na dificuldade em se conciliar os requisitos dos clientes e o que oferecem os prestadores de serviços e, dessa forma, é importante que o prestador de serviço aumente significativamente sua capacidade de obter esses requisitos de forma criativa e inovadora. Embora, esta afirmativa ocorreu já alguns anos, estes requisitos ainda estão presentes nos dias atuais (SANTOS, 2021).

Segundo Blesz (2017), a inovação na prestação de serviços (particularmente na logística) cumpre um ciclo que passa por algumas etapas primordiais que, na percepção do cliente, detêm importante papel econômico envolvendo tanto o aumento da eficiência quanto a entrega, além do aumento da qualidade do serviço prestado e a criação de novos tipos de serviços.

Na logística, o impacto da inovação chegou através das inovações impostas pelo comércio e indústria, uma vez que essas implementaram mudanças significativas em seus processos que, por consequência, alteraram também seus produtos e serviços, permitindo que estes cumprissem ciclos cada vez menores de chegada ao mercado. Esse movimento imputou à logística a responsabilidade de se adequar ao novo modelo competitivo imposto pela nova dinâmica de mercado. Ainda assim, é importante compreender que a logística resente de evolução tecnológica em seus processos (TABOADA, 2009).

Segundo Almeida et al. (2019), o setor de logística atual necessita de um processo de inovação e reestruturação, uma vez que a atualização das indústrias ocorre em ritmo acelerado e, por conseguinte, o processo logístico vem por arrasto. Há um movimento por demanda de transporte que exige volumes maiores, fracionados e customizados, implicando no desafio de se implementar otimização em todo o processo com vistas à competitividade do negócio. A inovação tão almejada pelo setor pode ocorrer, numa perspectiva muito particular do negócio, em vertentes que caminhem para adoção de conceitos e informações do *Big Data* (volume de dados armazenados e passíveis de uso), da inteligência artificial, do *Cloud Computing* (computação em nuvem) e IoT (internet das coisas), além da tradicional inovação que passa pelos processos, produtos e serviços.

Por sua vez, Fialho (2021) afirma que a preparação necessária para se enfrentar o ambiente mercadológico deve partir do princípio que compete à empresa estar atenta às informações tanto do ambiente interno e externo, além de uma visão particular quanto às oportunidades e, dessa forma, utilizar metodologia necessária para a implementação de estratégias. Para tanto, é importante ter sempre uma visão holística tanto para a sociedade quanto para as empresas, pois há uma interdependência estrutural entre elas.

Neste contexto, estudos de caso envolvendo os contornos acerca dos temas estratégia e inovação no setor de logística vislumbram-se relevantes e é o que se propõe nesta dissertação. A seguir, apresenta-se o problema, objetivos e justificativas do estudo.

1.2 Problema, objetivos e justificativas

Conforme Malerba (2002), não obstante a todos os desafios enfrentados por qualquer empresa ao cumprir seu papel social como fornecedora de bens numa economia em constante mudança, num mercado aberto e de alta competitividade, as empresas de logística cumprem o papel fundamental relacionado ao processo de distribuição e entrega, com segurança e qualidade, desses bens em todo o país.

Para Ribeiro (2010), o setor enfrenta diversos desafios que devem e merecem ser destacados, pois, apesar da importância que representa para a economia de um país, é imprescindível compreender que estes desafios imputam às empresas de logística determinadas penalidades que vão desde o abandono por parte do governo de estradas até barreiras tarifárias impostas que privilegiam determinados setores em detrimento de outros e, por conseguinte, impactam empresas direta e indiretamente.

Dentre os problemas mais comuns na principal atividade logística, que é o transporte, destacam-se: congestionamento, falta de lugares adequados para carga e descarga, infraestrutura local como ruas estreitas e obstáculos e segurança no transporte de carga para entregas noturnas e/ou em trajetos com alto índice de criminalidade. Não obstante, os problemas gerados pelas falhas apresentadas pelo governo imputam às empresas de logística desafios de relativa complexidade quando, por exemplo, o cliente exige a entrega de uma determinada carga em horário comercial, porém alguns municípios, por questões legais, não permitem circulação de veículos de determinado porte neste horário (FURQUIM, 2018).

Para Fleury (2013), outros elementos devem ser considerados quanto aos problemas logísticos no Brasil e que impedem o seu desenvolvimento e que devem ser destacados: baixa capilaridade e qualidade da infraestrutura de transportes; falta de educação de qualidade em todos os níveis; desigualdades sociais; pouca confiança do mercado nas instituições nacionais; excesso de burocracia por parte do governo; falta de segurança nas grandes cidades. Todos esses fatores aliados afetam sobremaneira a competitividade do setor nos mercados nacional e internacional, implicando num esforço maior no sentido de reverter o processo e tornar a logística mais atrativa e competitiva.

Ainda segundo Fleury (2013) e Lavallo (2016), para melhor compreender o atual retrato do setor de logística e transporte brasileiro, basta examinar o Índice de Eficiência Logística (criado pelo Banco Mundial em 2007) onde o Brasil, apesar de uma evolução em relação à 2007, ocupava o 41º lugar em 2010, passou para 54º em 2014 e chegou à 56ª posição em 2018 (WORLD BANK, 2018), numa lista de 160 países. Tal oscilação no ranqueamento pode estar relacionada também à oscilação econômica do país e sua taxa de câmbio. Entre os países do BRIC's, o Brasil está atrás de China e África do Sul e à frente de Índia e Rússia. O Banco Mundial avalia questões como ativos físicos, burocracia e conhecimento para formatação do ranqueamento, e para a construção do índice considera-se, além de infraestrutura e comunicações, aspectos como consistência/confiabilidade, rastreamento de carga, competência dos serviços logísticos públicos e privados, disponibilidade de transporte internacional e procedimentos alfandegários.

Barbosa (2016) ressalta que entre os anos de 2003 e 2014 o Brasil não desenvolveu estratégias que permitissem a redução dos custos logísticos comparado ao PIB em face ao momento vivido pela economia, agravando os problemas de infraestrutura de transportes.

Além dos problemas citados, há que se considerar também desafios diretamente relacionados ao modal rodoviário como a eficiência energética, o aumento dos poluentes atmosféricos, do consumo de combustível, do custo operacional, da depreciação e manutenção

de veículos que surgem no processo inovador com vistas à competitividade organizacional (MACEDO, 2017).

Esbarra-se ainda na fossilização das decisões imediatas que, segundo Silveira Júnior (2020, p. 128), “o cotidiano rotinizado diminuiu a capacidade de questionamento das ações desenvolvidas pelas organizações”. Em face ao volume de informações e decisões que surgem cotidianamente, as empresas tendem a tomar decisões provisórias que vão, aos poucos, substituindo as decisões planejadas. Consequentemente, o imediatismo e as decisões paliativas vão se incorporando aos processos decisórios da empresa.

Nesse sentido, Oro e Lavarda (2020) declaram que a inovação pode interferir neste contexto, pois tem como premissa a estratégia de criação de novos processos, produtos e serviços que vão além da capacidade concorrencial de oferecer um diferencial competitivo. O fato é que, para que isso ocorra, há que se compreender a dinâmica organizacional e seus indivíduos, uma vez que a implementação de um processo inovador exigirá dos decisores aceitação às mudanças em diversos processos, aceitação do risco e também dos erros e falhas que podem surgir, o que pode gerar tensão e um certo grau de resistência. Dessa forma, a estratégia de negócios tende a submeter a estratégia de inovação à um processo de análise mais restrita e individualizada que exige dos tomadores de decisões abertura e aceitação quanto aos aspectos negativos oriundos dos possíveis erros do processo de inovação.

Degasperi et al. (2019) afirmam que o mundo globalizado e dinâmico imputa às empresas do setor de logística um modelo cada vez mais competitivo em que a velocidade do ciclo de inovações torna-se cada vez mais rápido, onde aspectos como cultura familiar, alto número de empresas de transportes, dificuldades em compreender e fazer mudanças complexas, radicais e estruturais, acaba exigindo dos gestores uma visão de futuro cada vez mais precisa. Quando o gestor consegue superar esses aspectos, acaba por identificar oportunidades para implementação de inovação interna, externa e de novos negócios no setor. Neste sentido, estudos aprofundados sobre estratégia e inovação se justificam, como contribuição à literatura sobre o tema e às empresas do setor, especialmente as grandes, que cada vez mais estão sendo desafiadas pelas empresas de pequeno e médio porte, exigindo uma postura crescentemente dinâmica e inovadora.

Diante dos argumentos apresentados evidencia-se a necessidade de se avaliar as estratégias e planos de inovação que grandes empresas do setor de logística têm adotado para avançar no âmbito nacional e internacional. Neste sentido, as questões de pesquisa definidas para o presente trabalho fundamentam-se na busca do entendimento de “Quais são os caminhos da estratégia de inovação adotada em uma grande empresa brasileira de logística e seu

alinhamento com as diretrizes estratégicas?” e “Quais são as técnicas ou práticas e ferramentas de inovação efetivamente adotadas e utilizadas por uma grande empresa do setor de logística brasileiro?”

Visando responder a estas questões, têm-se como **objetivo geral** do presente trabalho: Investigar quais as características da inovação aplicada por grande empresa de logística brasileira e sua adequação estratégica. Como objetivos específicos, tem-se: a) Descrever o contexto empresarial; b) Descrever as práticas de inovação e realização de projetos; c) Identificar as práticas de inovação aberta; d) Classificar os tipos de práticas para inovação da empresa; e) Descrever os níveis de horizontes de crescimento da empresa.

Conforme já mencionado, as justificativas para a realização deste estudo se fundamentam no crescimento de importância da inovação e competitividade nos diferentes setores da economia. Entende-se, assim, que a inovação no setor de logística é importante componente, gerador de resultados concretos e sustentáveis, além de criador de valor para os clientes e para a sociedade. Conforme Ticiano (2019), a ausência de inovações pode ocasionar a perda de espaço no mercado, particularmente no contexto das abordagens de gestão empregadas em logística. As inovações são ponto importante para potencializar os lucros, e dessa maneira, garantir a permanência das empresas no mercado (SOUZA et al., 2021).

Degasperi et al. (2019) chamam a atenção para a necessidade de um setor de logística, especificamente o de Transporte Rodoviário de Cargas (TRC), um dos principais da logística, cada vez mais competitivo, globalizado e dinâmico. Especificamente, a adoção de novas tecnologias pode acelerar esse processo fazendo com que inovação e reposicionamento competitivo tenham um papel cada vez mais estratégico e necessário para a sobrevivência das organizações.

Todavia, a implementação de inovações tecnológicas requer investimentos financeiros e o setor de transportes trabalha com margens extremamente apertadas. Degasperi et al. (2019) ainda ressaltam a urgente necessidade em mudar a cultura nas empresas do segmento, investir em conhecimento e treinamento para uma maior especialização da mão de obra, com vistas a dominar as novas tecnologias que afetam o setor. Somado a isso, ainda existe um grande número de empresas de transportes com cultura familiar, com dificuldades de fazer mudanças radicais e estruturais, como a modernização da sua gestão, o que torna o cenário para inovação ainda mais desafiador e ao mesmo tempo cheio de oportunidades.

Portanto, em síntese, este estudo visa compreender estratégias e práticas de inovação associadas a um setor de negócios específico e avançar nas discussões sobre práticas de inovação e relação com desempenho estratégico, tendo em vista as circunstâncias do ambiente

empresarial. Além disso, os resultados obtidos poderão contribuir para um aprofundamento do conhecimento sobre o tema inovação e auxiliar as empresas do setor que buscam implementar estratégias de inovação como uma forma de adquirir maior competitividade no atual cenário brasileiro.

1.3 Estrutura do trabalho

Com o intuito de responder às questões de pesquisa apresentadas e atender os objetivos propostos, tem-se que o presente trabalho é composto por mais quatro seções, além da Seção I Introdução.

Assim, na Seção II, **Referencial Teórico** tem-se, além da base teórica necessária para a compreensão, análise e interpretação da pesquisa, também uma visão do “estado da arte” da inovação no contexto das empresas de logística. Os temas tratados são: inovação e inovação aberta; estratégias e práticas de inovação, empresas de logística e inovação em logística.

A Seção III, **Metodologia**, descreve-se a abordagem metodológica empregada para a realização do estudo. Basicamente: a classificação teórica da pesquisa; a especificação do caso e do modelo de investigação, além do detalhamento dos procedimentos de pesquisa.

Na Seção IV, **Resultados e Discussão**, encontra-se, detalhadamente descrito, o estudo de caso realizado, ou seja, descrição da empresa, estratégias e práticas de inovação e lições aprendidas.

A Seção V, **Considerações Finais**, apresenta-se a síntese das respostas aos objetivos, as contribuições do trabalho, suas limitações e recomendações para trabalhos futuros.

Por fim, são especificadas as **Referências Bibliográficas** utilizadas no trabalho e, no **Apêndice**, o Roteiro semiestruturado, utilizado no contexto das entrevistas realizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados os aspectos conceituais e atuais envolvendo inovação e inovação aberta, estratégias e práticas de inovação, logística e inovação na logística.

2.1 Inovação

A palavra inovação vem do latim *innovare*, que significa “fazer algo novo” (BORSOI, 2018). Nesse sentido, Schumpeter (1997) afirma que a inovação está pautada em cinco aspectos diferentes, que são: introdução de um novo bem ou serviço no mercado; introdução de um novo método produtivo; abertura de um novo mercado; conquista de novas fontes de fornecimento; e o estabelecimento de novas formas de organização. A inovação é um fator determinante para a competitividade e o crescimento das empresas sendo, portanto, indispensável para a sobrevivência organizacional (MAHMOOD et al., 2019).

Conforme Milian (2020), a inovação está se consolidando cada dia mais como um requisito da sobrevivência organizacional, alterando contextos econômicos e sociais de países. A inovação torna-se importante transformador do bem-estar social uma vez que permite uma melhoria das condições de vida da sociedade e, por conseguinte, tem-se uma significativa melhoria de qualidade do ambiente organizacional, seja pelo impacto no processo produtivo ou nos processos operacionais das empresas. O capitalismo se movimenta justamente apoiando-se na capacidade de transformar as bases econômicas vigentes, alterando seus contextos para novas formas de se produzir bens e serviços.

Para Rauta (2020), as necessidades organizacionais são propulsoras da inovação e, quando implantadas, buscam aumentar a eficiência e eficácia operacional através da melhoria de estruturas, processos e/ou relações interpessoais. Nesse sentido, as inovações buscam a melhoria do desempenho organizacional pela redução de custos administrativos, de suprimentos ou de transação, aumento da satisfação no ambiente de trabalho ou acesso a ativos não transacionáveis.

De acordo com Menezes et al. (2020), o processo de inovação possui complexidade, o que exige das empresas uma nova formatação espacial, promovendo ou buscando redes internas ou externas de forma a desenvolver habilidades para absorver e usar o conhecimento dessas relações. Conforme Cardoso (2020), a inovação surge como uma resposta ao ambiente em que a organização está inserida:

As organizações são constantemente expostas à incerteza, a evolução do mercado é desconhecida e pode destruir competências, criar novas redes de valor ou exigir arquiteturas de produtos ou serviços completamente novas e diferentes. A inovação é o meio de adaptar as empresas a essa mudança da economia, seja enquanto resposta a mudanças no ambiente interno, da envolvente externa ou enquanto ação de prevenção para influenciar a conjuntura organizacional (CARDOSO, 2020, p. 3).

Ainda, conforme o autor, a inovação se distingue da invenção, tendo em vista que essas surgem da provocação da ciência e tecnologia e são, invariavelmente, desenvolvidas em lugares específicos e não possuem pretensões comerciais. A inovação acontece na esfera econômica e possui uma intencionalidade comercial, onde, “o espaço do tecnologicamente possível (invenção) é bastante superior ao do economicamente rentável e com potencial para ser aceito no mercado (inovação)” (CARDOSO, 2020, p. 4). A inovação é “um processo de gestão enigmático e incerto tendo o contexto organizacional como fator determinante para o sucesso” (SANTOS, 2021, p. 10).

Rocha, Olave e Ordonez (2020) afirmam que a inovação deve ser tratada como fonte de vantagem competitiva numa perspectiva estratégica de negócios, uma vez que esta permitirá à organização uma distinção concorrencial, buscando um posicionamento competitivo. Nesse sentido, passa-se a entender a inovação como componente e recurso estratégico organizacional que possui função fundamental junto aos clientes, na sua fidelização, e criação de barreiras aos concorrentes.

Conforme Santos (2021), a inovação atualmente está diretamente relacionada à “criação de novas ofertas, implementação de melhorias tecnológicas em produtos e ou de novos processos de forma sistemática e estruturada” (SANTOS, 2021, p. 11). Partindo do princípio da criação, diz ainda que quanto à criatividade “conceito este que está intimamente ligado ao processo de reflexão, imaginação e originalidade [...] concluímos que este tem que fazer parte da cultura empresarial” (SANTOS, 2021, p. 14).

Segundo o OECD (2018) as inovações podem ser classificadas por tipos de acordo com a forma com que são implantadas nas empresas. No Quadro 1 são apresentadas as classificações, porém focadas na abordagem organizacional em função do que se propõe este estudo.

Quadro 1 - Tipos de Inovações

Inovação de produto	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne às suas características ou usos previstos.
Inovação de processos	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado.
Inovação de marketing	É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou embalagem
Inovação Organizacional	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou nas suas relações externas.

Fonte: Barbosa (2020) adaptado de OECD (2018).

Estes tipos de inovações surgem da prática constante do aprendizado organizacional e esse depende das rotinas, padrões e interações internas e externas da empresa, além da capacidade de se envolver pessoas e o conhecimento tácito delas no processo, buscando uma flexibilidade organizacional tanto em processos quanto em tarefas (*Organization for Economic Cooperation and Development - OECD, 2018*). A organização precisa, portanto, promover ambiente propício ao desenvolvimento da inovação através dos indivíduos que são grandes geradores de ideias.

Para Oliveira et al. (2020), a inovação na empresa é resultado da capacidade do administrador em mobilizar os recursos organizacionais disponíveis dando sentido aos processos internos na busca de um novo reposicionamento organizacional. Barbosa (2020) considera a mudança do ambiente organizacional fundamental para implementação de inovações, onde os maiores desafios estão em compreender os fatores que cercam essas mudanças no intuito de desenvolver estratégias de respostas a elas.

Moreira (2020) destaca a importância de se promover na empresa a cultura da inovação para que esta possa tornar-se um facilitador crítico da inovação organizacional. Segundo o autor, a inovação, não atua de forma pontual, mas sistêmica, possui importância significativa no desenvolvimento econômico uma vez que as políticas governamentais de inovação buscam justamente impulsionar o número de entidades que inovam para dar suporte ao desenvolvimento socioeconômico de um determinado país. A inovação permite a criação de novos negócios através de uma melhoria na eficiência corporativa e o aumento da competitividade.

Entretanto, como são diversas as classificações e conceitos relacionados ao tema, é também importante destacar a inovação sob a importante e histórica perspectiva Neoschumpeteriana ou Evolucionária, geralmente envolvendo Nelson e Winter, Freeman; Rosenberg; Perez; e Dosi, bem como algumas classificações de inovação ou conceituações mais atuais.

Para tanto o Quadro 2 destaca alguns autores e suas perspectivas na visão da inovação.

Quadro 2 - Inovação na abordagem Neoshumpteriana

(continua)

Autores	Tipologias	Características
Nelson e Winter (1982)	Inovação tecnológicas	A empresa deveria focar na criação de revoluções tecnológicas de produtos versus uma estratégia de imitação de insumos.
	Inovação por imitação de produto	
FREEMAN (1987)	Incremental	Essa inovação pode ser resultado de uma solução criativa de um colaborador, como forma de atender o cliente, uma alternativa de determinada etapa de processo produtivo ou modificação de insumo.
	Radical	São eventos descontínuos e são o resultado de uma atividade de pesquisa e desenvolvimento deliberada.
	Mudanças no sistema tecnológico	São baseadas na combinação de inovação incremental e radical e afetam um ou vários setores da economia, assim como causam a entrada de uma empresa em novos setores.
	Mudanças no paradigma técnico econômico	Uma mudança técnico econômico é aquela que afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de quase todo o ramo da economia.
DRUKER (1989)	A inovação é um processo incerto	Nunca se sabe, ao iniciar o processo de inovação, o resultado que será alcançado, ou seja, existe presença de incertezas e não há garantia de sucesso.
DOSI et al. (1990)	A inovação é uma atividade complexa	A inovação cumpre o percurso da descoberta, desenvolvimento, experimentação e adoção de novos produtos e/ou processos produtivos.
HIGGINS (1995)	Inovação em produtos	Resulta em novos produtos ou serviços ou melhorias dos já existentes Resulta em melhorias em processos. Resulta na melhoria de elementos como produto, preço, distribuição e mercado. Resulta na melhoria na gestão da organização.
	Inovação em processos	
	Inovação em marketing	
	Inovação em gestão	
JOHANNESSEN, OSLAN e LUMPKIN (2001)	Novos produtos	Esses autores definem a inovação como criação de novidade nas seis perspectivas abordadas.
	Novos serviços	
	Novos métodos de produção	
	Abertura para novos mercados	
	Novas fontes de fornecimento	
	Novas maneiras de se organizar	
RIEG e ALVES FILHO (2003)	Inovações significativas	Relacionam-se a produtos e processos inteiramente novos, diferentes dos já existentes até aquele momento.
	Inovações incrementais	Resultam do aperfeiçoamento de produtos que já existem e que podem ser melhorados.

Quadro 2 - Inovação na abordagem Neoshumpeteriana

(conclusão)

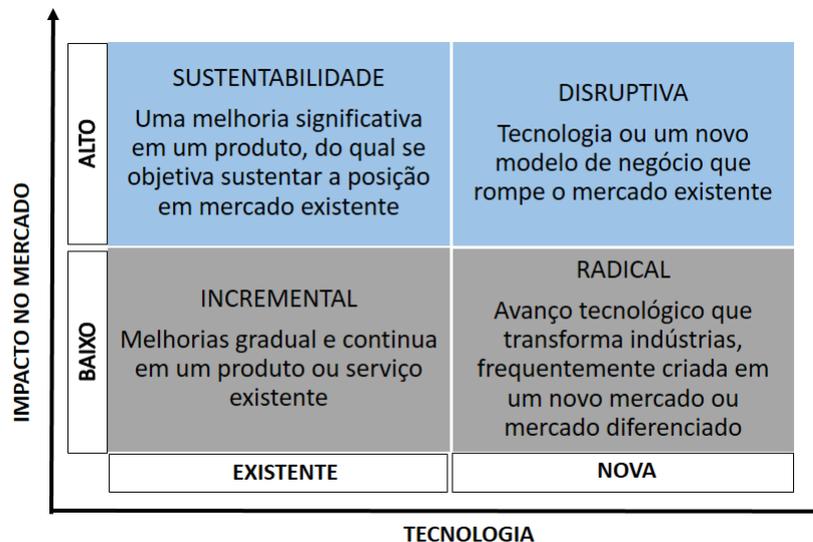
Autores	Tipologias	Características
COIMBATORE K. PRAHALAD (2004)	Inovação é adoção de novas tecnologias	Só há inovação se as novas tecnologias permitirem o aumento da competitividade da empresa no mercado.
TOM KELLY (2005)	Valor do pensamento criativo	Resultado de um trabalho em equipe sendo receptivo à cultura e tendências de mercado, aplicando conhecimento de maneira a pensar o futuro.
DRUKER (2008)	Atribuição de novas capacidades aos recursos existentes na empresa	É o processo pelo qual se explora a mudança como oportunidade de diferenciar-se, agregar valor e crescer economicamente.

Fonte: Cavalcante, Rapini e Leonel (2021).

Percebe-se que os conceitos de inovação tendem, na perspectiva dos autores neoschumpeterianos, a concentrar-se em aspectos que, na maioria das vezes, remetem aos mesmos modelos de inovação, sejam eles de produtos, serviços, processos, mercados, entre outros, destacando de forma concisa a perspectiva em que para se buscar inovação os esforços devem ser direcionados aos recursos disponíveis às empresas.

Fundamentalmente, a novidade reside, podemos assim dizer, no contexto das formas de abordagens envolvendo a matriz mercado x tecnologia (FIGURA 1). Neste sentido, têm-se as inovações: incremental, de sustentabilidade, tecnológica ou arquitetural (disruptiva), radical ou de ruptura (JACOBY; RODRIGUEZ, 2007; PISANO, 2015; RINGBERG; REIHLEN; RYDÉN, 2019).

Figura 1 - Esquema representativo da matriz mercado x tecnologia



Fonte: do autor

A inovação incremental diz respeito à eficiência e processos, ou seja, melhorias contínuas e graduais em gestão, produtos, serviços, sistemas ou processos existentes, geralmente associadas a gestão de ideias, pesquisa de mercado e com clientes e *benchmarking*. A inovação de sustentação refere-se a avanços associados a novidades ou diferenciações em produtos e processos, apoiadas por uso intensivo de tecnologia e evolução de competências (parcerias com universidades, *startups* e alianças estratégicas). A inovação radical corresponde àquelas que demandam a adoção de novas tecnologias (tecnologias emergentes) que geralmente provocam reenquadramento no mercado, mudanças de produtos, processos, marketing e estrutura organizacional (diferenciação de mercado, oceano azul e base/topo da pirâmide). A inovação de ruptura ou de disrupção demanda tecnologias, empresas e competências novas, novos modelos de negócio, provocando mudança total no mercado (mercado novo, tecnologias disruptivas, caos, novos negócios) (JACOBY; RODRIGUEZ, 2007; PISANO, 2015; RINGBERG; REIHLEN; RYDÉN, 2019).

O fato é que a inovação possui perspectivas distintas e a forma como as organizações implementam a inovação depende principalmente de propósitos, preceitos estratégicos, objetivos, táticas e técnicas e abordagens para ambientes interno e externo. Desta forma, compete aos gestores identificarem desafios e oportunidades para que definam a implementação de estratégias e práticas associadas a inovações e como essas serão implementadas nas estruturas organizacionais.

Neste ponto nos deparamos com conceitos relacionados a modelos de desenvolvimento da inovação que, de forma distinta, podem vir a compor as estratégias de inovação das organizações. Moraes, Campos e Lima (2019), citam cinco modelos de desenvolvimento da inovação oferecidos pela literatura: linear, linear reverso, *coupling*, de interações em cadeia e sistêmico.

O Modelo linear, também denominado de *technology push* e de *science push*, considera a inovação como um processo linear simples, no qual os avanços científicos e tecnológicos empurram um produto novo ao mercado, concentrando-se em descobertas científicas. O Modelo linear reverso (*market pull* ou *demand pull*), é também um processo linear, no qual a inovação é estimulada pelas necessidades do mercado ou por problemas operacionais das empresas. O Modelo *coupling* de inovação é uma combinação entre os dois modelos anteriores, mostrando uma forte ligação das áreas de marketing e de P&D. Ele pode ser dividido em uma série de etapas interdependentes e retornos para a fase anterior, com ligações intraorganizacionais e influências externas que criam uma complexa rede. O Modelo de interações em cadeia enfatizada as interações entre as diferentes fases do processo,

especialmente na cadeia central de inovação, sendo que nas etapas não possuem limites rígidos, havendo permeabilidade entre elas, diferentemente dos modelos lineares citados. Por fim, o Modelo sistêmico de inovação é baseado no processo da quarta geração, porém destaca a necessidade de mudança contínua, com envolvimento das redes de relações (MORAES; CAMPOS; LIMA, 2019).

Dentro do modelo de interações, Ribeiro, da Costa Botelho e Duarte Filho (2016), ainda dividem este modelo em outros três: Modelos de interação Universidade-Empresa-Governo; Modelo de interação Triângulo de Sábado e Modelo de interação Trílice Hélice. O Modelo de interação Universidade-Empresa-Governo, auxilia de forma a aproximar e intensificar a relação do setor público com o setor produtivo, através da produção do conhecimento e as trocas com o ambiente social onde está se desenvolvendo. O Modelo de interação Triângulo de Sábado, segue a estrutura do modelo anterior, envolvendo a relação Universidade-Empresa-Governo, do qual cada vértice tem por objetivo básico transformar-se em centros de convergência, capazes de gerar, incorporar e converter as demandas em um produto final, em inovação científica e tecnológica. O governo é reconhecido como o vértice superior, responsáveis pelas decisões políticas, alocação de recursos e integração da área científica e tecnológica (SABATO; BOTANA, 2011).

O Modelo de interação Trílice Hélice consiste na mudança gradativa do papel da Universidade permitindo uma transformação de toda a instituição, criando uma relação positiva, em que a relação entre as partes tem por objetivo: promover inovação, desenvolvimento econômico e social, alianças estratégicas entre empresas, laboratórios de pesquisa acadêmicos e governamentais (RIBEIRO; DA COSTA BOTELHO; DUARTE FILHO, 2016).

Finalizando a síntese conceitual, tem-se que a inovação pode ser classificada em aberta e fechada (paradigmas da inovação). Na inovação fechada o negócio é centrado em produtos baseados em tecnologia desenvolvida internamente, na ideia de uma empresa completamente independente, onde os processos de inovação exigem controle rígido, não permitindo a interação entre diferentes empresas e agentes (OLIVEIRA, 2020).

Por outro lado, inovação aberta definida por Chesbrough (2003), foca no fato de que “ideias valiosas podem vir de dentro ou de fora da empresa”. Assim, o autor ressalta a importância das ideias externas para a empresa (CHESBROUGH, 2003, p. 43). Todavia, desde que o termo inovação aberta foi inicialmente descrita, tanto os estudiosos da inovação quanto Chesbrough modificaram sua definição original, enfatizando a intencionalidade do conhecimento envolvendo entradas e saídas: “Inovação aberta é o uso de entradas e saídas intencionais de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para uso

externo de inovação, respectivamente” (CHESBROUGH, 2006, p. 1). Mais recentemente, Chesbrough e Bogers (2014) propuseram a seguinte definição de inovação aberta “um processo de inovação distribuído baseado em conhecimento gerenciado propositalmente que flui através das fronteiras organizacionais, usando mecanismos pecuniários e não pecuniários em linha com o modelo de negócios da organização” (CHESBROUGH; BOGERS, 2014, p. 17).

Nesse contexto, entende-se que a organização não deve inovar isoladamente; em vez disso, ela precisa se envolver com diferentes tipos de parceiros, desde colaboradores, passando por fornecedores a clientes, universidades, centros de pesquisa, startups e concorrentes (BIGLIARDI; GALATI, 2013; BOGERS; CHESBROUGH; MOEDAS, 2018), a fim de adquirir ideias, gerar novos projetos, processos, invenções e patentes e alcançar o mercado, a sociedade.

O fato é que a inovação aberta (*open innovation*) é um termo criado (CHESBROUGH, 2003) para conceituar indústrias e organizações que promovem ideias, pensamentos, processos e pesquisas internas e externas, a fim de melhorar o desenvolvimento de seus produtos, prover melhores serviços para seus clientes, aumentar a eficiência e reforçar o valor agregado. É um paradigma que assume que as organizações podem e devem usar ideias internas e externas, assim como caminhos internos e externos para o mercado (CHESBROUGH, 2003; 2006).

A Inovação Aberta “torna o processo de inovação das entidades mais completo e com uma solidez capaz de enfrentar não só os diversos desafios como também permite adotar uma posição diferenciadora no mercado” (OLIVERIRA, 2020, p. 1).

Neste ponto, conceitualmente, cabe ressaltar que o paradigma da Inovação aberta, se fundamenta em três tipos: *inbound*, *outbound* e *coupled*. A inovação aberta *inbound* relaciona-se a utilização interna do conhecimento externo (de fora para dentro). A inovação aberta *outbound* refere-se ao envio de conhecimentos para o ambiente externo (de dentro para fora). A inovação *coupled* representa a combinação dos dois processos (*inbound* e *outbound*), viabilizando alianças com parceiros complementares (OLIVEIRA, 2020; RANGUS, 2017; FABRICIO et al., 2015). O fato é que, conforme Bigliardi et al. (2021), hoje as empresas estão começando a alocar seus processos de inovação através de uma rede de parceiros não somente locais, mas em todo o mundo. São basicamente conhecimentos, métodos, técnicas e ferramentas (aqui denominadas de práticas) associadas à inovação, disponíveis às mais diversas organizações.

Assim, no próximo tópico serão tratados conceitos e fundamentos sobre estratégias e práticas de inovação, destacando sua importância para a competitividade das empresas, onde a inovação cumpre papel fundamental.

2.2 Estratégias e práticas de inovação

O conceito de estratégia não possui uma definição única e universal, pois vários autores utilizam conceitos diferentes, uma vez que em suas definições vários aspectos relacionados ao planejamento, processos e ações são considerados.

Alguns autores adotam o conceito de estratégia como plano, como um curso de ação proposital ou diretrizes organizacionais. Outros autores entendem que estratégia é um padrão recorrente de ações, sendo interpretada como uma consistência em determinados comportamentos. A estratégia pode ser também um pretexto utilizado para uma atuação específica com o intuito de superar a concorrência ou então, a estratégia é uma posição, sendo uma forma de compreender a “localização” de uma organização num determinado ambiente específico. E por último, a estratégia pode ser entendida como uma perspectiva indo além de uma mera posição para uma maneira de olhar a empresa, os concorrentes, os clientes e o mundo (MINTZBERG, 2006, p. 24 a 27).

Por exemplo, ao se considerar as séries da Norma ISO 56.000 (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARTIZATION, 2019; 2020; 2020a; 2020b) relacionadas a inovação, observa-se que o direcionamento estratégico pode ser associado a princípios, tais como: direção estratégica, cultura, exploração de ideias, geração de valor, liderança, gestão de incertezas, adaptabilidade e abordagem de sistemas.

O fato é que, ao longo de vários anos diversos autores contribuíram com conceitos de estratégia que fundamentaram estudos acadêmicos na busca da melhor compressão da dinâmica que a envolve. Dessa forma, para melhor entendimento, o Quadro 3 resume os conceitos abordados por Ansoff e MacDonnell (1993), Stoner e Freeman (1995) e Montgomery e Porter (1998).

As estratégias, assim como a inovação, compõem o arcabouço de decisões que devem ser consideradas quando se pensa no futuro da organização. Brandalize (2020) analisa o macroambiente numa perspectiva muito particular refletindo sobre a importância de se adotar posicionamento distinto frente às provocações do mercado.

Os últimos vinte anos geraram inúmeros exemplos de amargas lições. Ninguém foi poupado: Empresas e mercados, empresários e consumidores, governantes e governados, patrões e empregados. Através de antagonismos que geraram objetivos e interesses individuais e, às vezes, opostos, todos entenderam que fatores como recessão, globalização, responsabilidade social, tecnologia, ambientalismo, ecologia etc., poderiam uni-los ou colocá-los em oposição ou rivalidade [...] (BRANDALIZE, 2020, p. 22).

Quadro 3 - Conceitos de estratégia e seus autores

Conceitos de Estratégia	Autores
A estratégia constitui-se em um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização e representa os meios para se atingir os objetivos que uma empresa tenta alcançar.	Ansoff e McDonnell (1993)
A estratégia pressupõe a definição dos objetivos da organização e constitui-se em regras para tomada de decisão da cúpula da organização que não podem ser delegadas aos níveis operacionais. Tais decisões ocorrem em condições de risco, incerteza e desconhecimento parcial dos resultados que serão alcançados.	Stoner e Freeman (1995)
A estratégia significa fazer escolhas de posicionamento competitivo e sua essência é decidir o que fazer, ou seja, na sua visão a estratégia deve ser arquitetada conjugando valor, posição única e valiosa, escolhas de posicionamento competitivo, integração e adaptação de atividades; somente com a otimização desses parâmetros a estratégia será capaz de trazer competitividade e sustentabilidade, proporcionando uma combinação única de valor.	Montgomery e Porter (1998)

Fonte: do autor (2022)

Portanto, é importante que o tomador de decisões compreenda a dinâmica em que a empresa está inserida. Para Brandalize (2020), a capacidade de se tomar boas decisões distingue um executivo de alta performance de outros, desta forma, compreende-se o motivo pelo qual a busca sistemática por informações privilegiadas pelos executivos pode determinar a permanência ou não da empresa no mercado.

Conforme Rapôso (2020), o conceito de estratégia parte do princípio da interação entre o ambiente e a empresa e, em decorrência dessa relação, a empresa passa a definir caminhos que permitam a ela definir meios para se atingir determinados objetivos corporativos. Nesse sentido a estratégia deve direcionar e impulsionar a empresa por meio de decisões estratégicas afim de se cumprir com seus objetivos e metas.

Barbosa (2020, p. 13) ressalta que “as mudanças no ambiente externo conduzem a mudanças na estratégia que, por sua vez, conduzem a mudanças na estrutura”. As mudanças, em cascata, objetivam fazer com que a mudança na estrutura permita a estratégia funcionar pois a sobrevivência da organização num panorama competitivo “é assegurada por elevados investimentos e as consequências do fracasso são severas”. Conforme o autor, ao compreendermos os conceitos tanto de estratégia quanto de inovação, entendemos também a importância que ambas, como ferramentas de obtenção de vantagens competitivas

organizacionais possuem, uma vez que cumprem papéis complementares e mútuos na busca da tão almejada vantagem competitiva (BARBOSA, 2020).

Tem-se, assim, que a estratégia corporativa se difere das estratégias de negócios e estratégias funcionais, uma vez que essas atuam e permeiam a organização em espaços distintos cumprindo objetivos complementares. Para entendermos como atuam as estratégias corporativas, estratégias de negócios e funcionais, Matos et al. (2018, p. 3) descreve “[...] (i) estratégia corporativa: especifica em que mercado(s) a empresa irá atuar; (ii) estratégia de negócios: delinea como um dado negócio, do portfólio de negócios da empresa, irá competir no mercado” e Vieceli (2021, p. 4) completa que a “estratégia funcional determina as atividades, projetos e planos de ação necessários para a execução operacional das estratégias corporativas e competitivas definidas”.

É fundamental que a organização compreenda como se dá o desenvolvimento das estratégias nos diferentes níveis de implementação para que identifique meios para atingir os objetivos propostos. Segundo Matos et al. (2018), pesquisas feitas na década de 1990 indicam que estratégias funcionais apropriadas contribuem sobremaneira para a implementação de estratégias de negócios e, portanto, o alinhamento entre essas estratégias permite um melhor desempenho da organização no mercado.

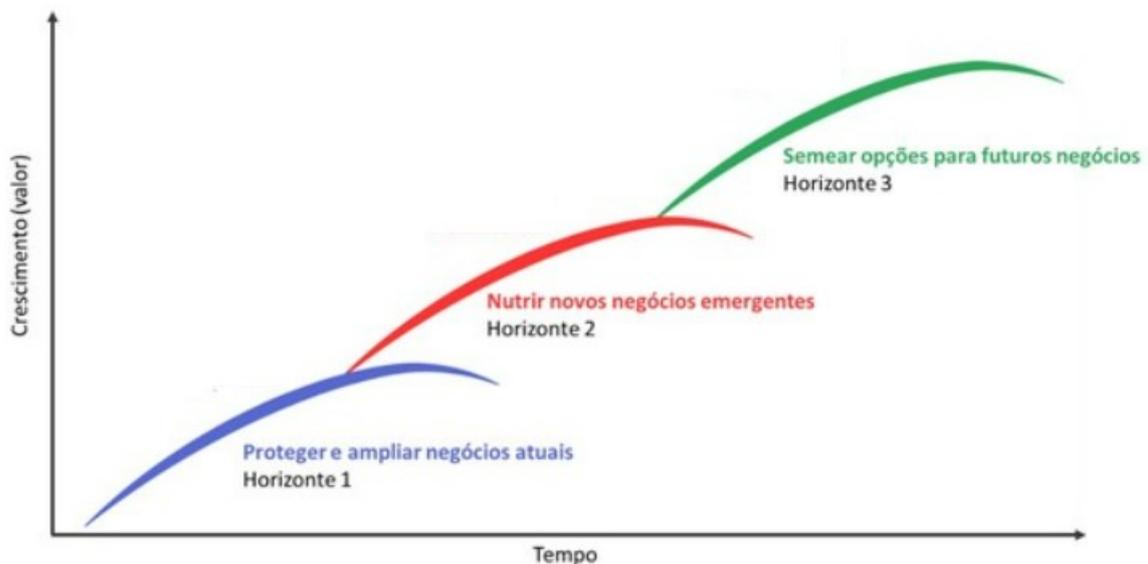
Neste ponto, cabe conceituar estratégia de inovação. Trata-se da organização de recursos, processos e pessoas a favor da realização de ações de inovação de curto, médio e longo prazo. Basicamente, pode-se afirmar que as estratégias de inovação são utilizadas para explicar as escolhas no que concerne à inovação e, a partir delas, as organizações podem desenvolver novas ofertas ou experiências que estimulam o cliente; o alcance de posição no mercado à frente dos concorrentes; e a entrada em novos segmentos (BOWONDER et al., 2010; SANCHES; MACHADO, 2014).

Conforme Sanches e Machado (2014, p. 126), as “estratégias orientam as escolhas dos projetos de inovação e recursos que servirão de suporte para o alcance de vantagens competitivas e do desenvolvimento do potencial inovador da organização”. São as escolhas das trajetórias ou caminhos da inovação (CHEN; YUAN, 2007), caracterizadas por melhorias tais como aumento de eficiência, novos produtos e ou serviços, mudança cultural, novos negócios, enfim, tanto mudanças incrementais e de sustentabilidade quanto radicais e disruptivas. Um dos principais conceitos neste sentido é o de organização (empresa) ambidestra - aquela que desenvolve, ao mesmo tempo, inovações incrementais/de sustentação e inovações radicais/disruptivas em seus produtos e serviços. Tais organizações exploram o presente

(*exploiting*) e o futuro (*exploring*), gerenciando laços próximos entre elas, de modo a integrá-las no futuro (O'REILLY; TUSHMAN, 2002, 2016).

Uma abordagem conceitual e ambidestra típica, geralmente citada nos estudos sobre estratégia e inovação, é a dos “Três horizontes de McKinsey” (FIGURA 2) ou “Três horizontes de crescimento” (BAGHAI et al., 2000).

Figura 2 - Organização ambidestra - três horizontes de crescimento



Fonte: do autor (2022)

O horizonte 1 (H1) representa o “core business” da empresa. É aquilo que atualmente gera o maior lucro e fluxo de caixa. O foco aqui é melhorar o desempenho para extrair valor que ainda resta (*exploiting*), maximizando o retorno econômico - processos, otimização e eficiência. Enfim, melhorias em processos e produtos existentes, em um horizonte de no máximo um ano.

O horizonte 2 (H2) diz respeito às oportunidades emergentes de novos negócios, basicamente criando extensões do negócio atual já consolidado. Está-se falando, por exemplo, de novos produtos, novas formas de prestação de serviços e expansão do negócio atual para outros mercados. Oportunidades que irão gerar crescimento substancial no futuro, digamos dois a quatro anos.

O horizonte 3 (H3) representa a experimentação. São hipóteses ou ideias a serem avaliadas e validadas em busca de inovações. Não existe um resultado, digamos “certo - esperado”, como nos horizontes H1 e H2. A empresa precisa de visionários, visão de inovação,

liderança, cultura e espírito empreendedor. Os investimentos neste horizonte devem ser o suficiente para viabilizar os experimentos.

Cabe observar que o eixo do tempo (horizontal) não representa quando é preciso dar foco em um dos três horizontes. Pelo contrário, a empresa precisa trabalhar os três horizontes ao mesmo tempo, numa abordagem de portfólio, que geralmente se denomina estratégia de portfólio - conjunto de projetos, artefatos, processos, serviços e ou produtos, desenvolvidos sob o gerenciamento e patrocínio da empresa. Geralmente, a gestão de portfólio é fundamentada em modelos como *stage/gate*, que é uma metodologia que se compõe de etapas ou estágios, nos quais atividades são realizadas pelas equipes de desenvolvimento de produtos, seguidas pelos Gates que podem ser entendidos como filtros com o poder de matar um projeto ou permitir que siga em frente (COOPER; EDGET; KLEINSCHMIDT, 2001); Paterson - investigação/desenvolvimento e melhorias (PATTERSON JR, 2009), neste modelo é delimitado o ciclo de vida dos processos que envolvem o desenvolvimento da empresa; e processos/fluxos de ações e resultados (ARCHER GHASEMZADEH, 1999).

Estes modelos visam entender e atender a dinâmica dos projetos, processos, clientes e mercado. Para isto utilizam de ferramentas estratégicas conhecidas, como por exemplo:

- a) Matriz de BCG, que é uma técnica usada por meio da representação visual de posicionamento dos produtos e serviços de um negócio, ela auxilia na análise do desempenho do que a empresa oferece, em relação à aceitação por parte do consumidor (MORRISON; WENSLEY, 2001);
- b) Matriz GE, que é uma ferramenta de gerenciamento criada pela McKinsey para facilitar a alocação de investimentos entre as unidades de negócio empresariais, possibilitando uma abordagem sistemática para aumentar o retorno dos investimentos nas unidades da empresa (HILL; JONES, 1989);
- c) Matriz Balanced Scorecard (BSC), que é uma metodologia de gestão de desempenho que utiliza um quadro estratégico para equilibrar os indicadores, metas e objetivos da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997);
- d) Matriz ADL, que é um método de gestão de carteiras, utilizado para obter uma visão da sua posição competitiva e desenvolver estratégias de negócio baseadas nesta posição (ZIC et al., 2009);
- e) Matriz SWOT, que é uma ferramenta gerencial que examina o ambiente interno e externo de uma organização buscando encontrar oportunidades de melhoria e otimização do desempenho (FERNANDES, 2012); e Cinco forças competitivas, que analisa a competitividade de um mercado. São elas: rivalidade entre os

concorrentes, ameaça de entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos clientes e poder de negociação dos fornecedores (PORTER, 1989).

O fato é que estratégias, modelos, métodos, ferramentas e práticas se confundem quando o assunto é inovação nas empresas. Entretanto, mesmo neste contexto, é interessante apresentar alguns exemplos e conceitos particularmente envolvendo estratégias e práticas. Ressaltando, novamente, que alguns autores têm conceituações diferenciadas para estes elementos, ou seja, em alguns casos autores consideram o que denomina-se estratégia como modelo, método ou ferramenta - práticas e vice-versa.

Por exemplo, Chesbrough e Brunwicker (2014) denominam de estratégias e mecanismos de inovação fechada e aberta os especificados no Quadro 4.

Quadro 4 - Estratégias de inovação

MECANISMOS	ESTRATÉGIAS - MODELO		
	INOVAÇÃO FECHADA		
	P&D interno		
	INOVAÇÃO ABERTA		
	De fora para dentro (<i>Outside-in Inbound</i>)	De dentro para fora (<i>Inside-out Outbound</i>)	Acoplado (<i>Coupled</i>)
	Licenciamento para a empresa	Licenciamento para parceiros	Alianças Estratégicas
	Aquisições de projetos e patentes	Venda de projetos e patentes	Cooperação Colaboração
	Aquisições empresas - Startups	Pesquisa e Desenvolvimento	Cooperação/Colaboração
Joint Ventures	Joint Ventures	Empreendimentos Conjuntos	
Financiamento de Pesquisa - Bolsas	Desinvestimentos	P & D em Parceria	
Alianças sem capital	<i>Spin-out (Spin-offs)</i>	Co-criação	

Fonte: do autor (2022)

Por outro lado, Matos et al. (2018) adotou cinco parâmetros para distinguir os perfis de estratégias empresariais:

Prospectores: procuram localizar e explorar novos produtos e oportunidades de mercado; (2) Analíticos: ocupam uma posição intermediária entre os dois extremos, combinando os pontos fortes de ambos; (3) Defensores de baixo custo: tentam proteger sua participação de mercado por meio de melhores

preços dos seus produtos e serviços; (4) Defensores de diferenciação: defendem sua posição de mercado por meio de produtos e serviços com preço superior à média do setor; e (5) Reativos: não possuem uma resposta consistente ao problema empresarial (MATOS et al., 2018, p. 852).

Neste ponto é preciso observar que a estratégia de inovação deve estar alinhada a estratégia corporativa, uma vez que o alinhamento estratégico representa o direcionamento, união e motivação de todas as áreas e pessoas da empresa no sentido da busca dos mesmos objetivos.

Estratégia e estratégia de inovação, portanto, estão vinculadas ao planejamento e à execução, isto implica que haja um curso de ação e iniciativas, associadas a métodos, técnicas e ferramentas (práticas) em direção aos objetivos. Pode-se afirmar que as práticas de inovação bem aplicadas podem efetivamente proporcionar vantagens competitivas para as empresas, em um mercado cada vez mais exigente, concorrido e diversificado (OLIVEIRA, 2020).

Conforme Inventta (2022), estratégias e práticas de inovação mal aplicadas têm gerado frustração aos líderes das organizações pelo baixo resultado entregue ao negócio. Este fato, geralmente ocorre devido à falta de direcionamento, foco e propósito nas estratégias de inovação. Neste sentido, têm-se que cinco sintomas bem conhecidos da falta de estratégias de inovação nas organizações são: Iniciativas de inovação sem propósito e objetivo claro, provocando baixa assertividade nos resultados gerados; diferentes esforços de inovação dispersos e concorrentes dentro da mesma organização; sentimento de “estar perdendo a onda” em relação a alguns tipos de inovação, porém com dificuldade em justificar sua necessidade.; dificuldade da liderança, em navegar no grande volume de estímulos externos no formato de oportunidades e ameaças; e desconexão das iniciativas de inovação com a estratégia do negócio, gerando quebra de expectativas de ambos os lados.

Igartua, Garrigós e Hervas-Oliver (2010) relatam algumas abordagens (QUADRO 5), denominadas práticas na gestão de inovação, as quais as áreas envolvidas devem observar.

Quadro 5 - Práticas na gestão de inovação.

Práticas	Descrição
Gestão de portfólio	Gerentes de P&D devem equilibrar as carteiras de tecnologia, produtos e projetos, decidindo quais valem a pena perseguir para atender as necessidades da organização.
Gestão de projetos	Projetos de inovação exigem uma dimensão extra de gestão por causa dos níveis elevados de incerteza e risco que enfrentam. Esses podem incluir: expectativas dos clientes e desenvolvimento de novos produtos e serviços.
Recursos humanos	Atrair, recrutar, motivar, gratificar e desenvolver indivíduos.
Relações externas	Nutrir redes, trocar ideias e partilhar conhecimento tanto dentro quanto fora da empresa, junto a fornecedores, clientes, universidades, institutos de pesquisa e <i>startups</i> .
Desenho organizacional	Rever o desenho organizacional conforme a estrutura organizacional e a estratégia de inovação escolhida.
Medidas de desempenho	Requer sistemas de medição adequados para permitir que os gestores possam calcular o impacto das atividades de gestão da inovação sobre o desempenho da empresa.
Marketing	Tem um papel fundamental a desempenhar na geração de ideias e para levar o produto ao mercado com sucesso. Envolve também o desenvolvimento de um canal de vendas eficaz e explorar novos mercados.
Recursos	Tornar os recursos adequados, como tempo, dinheiro, equipamentos e pessoal, disponíveis quando necessários tanto na exploração de ideias quanto no desenvolvimento do projeto.
Tecnologia	Deve ser administrado pela investigação e mapeamento de tendências e tecnologias emergentes, identificando e avaliando alternativas tecnológicas e substituindo aquelas ultrapassadas e explorando e reutilizando aquelas disponíveis.

Fonte: do autor (2022)

Sobre recursos humanos, Quandt et al. (2014) afirma que um sistema de valorização das ideias de inovação, que os colaboradores da empresa podem trazer já é praticado e tem gerado resultados positivos para as empresas que o emprega. Estes programas de incentivo possuíam programas estruturados para solicitar, estimular, avaliar, implementar e recompensar ideias oferecidas pelos funcionários. Este sistema desenvolve a capacidade, participação, trabalho em equipe e gera motivação e fidelidade por parte dos funcionários.

Em síntese, o que se tem nas empresas são estratégias e modelos associados a métodos, técnicas e ferramentas de inovação (aqui denominadas de práticas). Particularmente, no presente texto, têm-se a conexão aos contextos corporativo, de negócios e funcional. Assim, a organização pode optar por estratégias de estabilidade, crescimento e disrupção considerando, por exemplo, a abordagem de horizontes de inovação. Neste sentido, naturalmente, estas opções além de envolver negócios e funções, exigem a abordagem de práticas de inovação. Portanto, ao se trabalhar com inovação e estratégias, também deve-se buscar conhecer e discutir práticas de inovação em um contexto organizacional.

Enfim, métodos, técnicas e ferramentas para inovação (MTF-Is ou Práticas) suportam o entendimento, análise, decisão e ação ao longo do processo de inovação, envolvendo uma proposta para gerenciar a inovação de maneira mais eficiente (ALBORS-GARRIGOS; IGARTUA; PEIRO, 2018). De Waal e Knott (2016) declaram que as práticas são qualquer

meio, de gestão ou de natureza técnica, utilizado para estruturar ou influenciar a gestão e a execução efetiva do processo de inovação e suas atividades associadas.

Buchele (2018) apontam alguns autores que conceituaram os métodos, técnicas e ferramentas (QUADRO 6).

Quadro 6 - Terminologias e conceitos de métodos, técnicas e ferramentas.

Trabalho	Terminologia	Conceito
Hidalgo e Albors (2008)	Ferramentas	Conjunto de ferramentas, técnicas e metodologias que ajudam as empresas a adaptarem-se às circunstâncias e enfrentarem os desafios do mercado de uma forma sistemática.
Coulon et al. (2009)	Ferramentas	São meios indispensáveis para a tomada de decisão proficiente.
Yeh et al. (2010)	Ferramentas e Técnicas	Meios utilizados para identificar problemas e para melhorar o processo de desenvolvimento de novos produtos, permitindo o monitoramento e a avaliação sistemáticos dos projetos, melhorando, assim, a taxa de sucesso dos novos produtos.
Igartua et al. (2010) e D'Alvano e Hidalgo (2012)	Ferramentas e Técnicas	Conjunto de ferramentas, técnicas e metodologias destinadas a apoiar o processo de inovação e a ajudar as organizações a enfrentarem os novos desafios do mercado de uma forma sistemática.
Graner e Mibler-Behr (2013)	Métodos	Pode envolver a utilização de várias ferramentas e técnicas, a fim de alcançar um resultado desejado. Ferramentas e técnicas são geralmente definidas como meios que tornam a ação mais eficaz e mais eficiente.
Creusen et al. (2013)	Métodos	São os meios para obter <i>insights</i> sobre o uso de produtos, sobre as necessidades e os problemas dos consumidores. Também são utilizados para obter <i>feedback</i> dos consumidores sobre ideias e conceitos de produtos.
De Waal e Knott (2016)	Ferramentas	Qualquer meio estruturado, de gestão ou de natureza técnica, utilizado para estruturar ou influenciar a gestão e a execução efetiva do processo de inovação e suas atividades associadas.
Tidd e Thuriaux-Alemán (2016)	Práticas de Gestão da Inovação	Meios para modificar e aplicar a pesquisa em inovação e práticas de gestão.
Albors-Garrigos; Igartua e Peiro (2018)	Técnicas de Gestão da Inovação	Gama de ferramentas, técnicas e metodologias focadas diretamente nas empresas para melhorar sua posição competitiva através da gestão da inovação para adaptação ao mercado.

Fonte: adaptado de Buchele (2018).

Os Métodos, técnicas e ferramentas para inovação (MTF-Is - Práticas) objetivam apoiar os processos de inovação e melhorar o desempenho do desenvolvimento de novos produtos nas empresas, dentre os quais pode-se citar: *brainstorming*, grupo de foco, prototipagem,

planejamento e análise de cenários, teste de uso em casa, *benchmarking*, análise morfológica, desdobramento da função qualidade (QFD), método *Delphi*, programas de gerenciamento de projetos (Ex: *MSPProject*; WBS); análise de modo de efeito de falhas (FMEA), análise conjunta, Gestão da cadeia de suprimentos, design para 6sigma (DFSS), teste de conceito, diagrama de pareto, análise de causa e efeito, sistemas especialistas, pesquisa de mercado, *just in time* (JIT), *e-learning*, vigilância tecnológica, comunidades de prática, Internet e intranets, análise SWOT, gráfico de *Gantt*, inteligência de negócios (BI), análise de viabilidade, matriz BCG, jornada do cliente, *Kanban* e *Scrum* (GRANER; MIßLER-BEHR, 2015).

Graner e Mibler-Behr (2012) declaram que o método, pode envolver o uso de várias técnicas e ferramentas para realizar um resultado desejado. Já ferramentas e técnicas são geralmente definidas como os meios que tornam as ações mais eficientes e eficazes durante a realização de um trabalho, como a utilização de listas de verificações, planilhas e outras ferramentas baseadas em computador. Em relação à classificação, Graner e Mibler-Behr (2012) verificaram que dependendo do foco e do propósito específico, as práticas podem ser classificadas em seis categorias (QUADRO 7).

Tidd et al. (2003) ressaltam que as empresas recorrem às práticas de inovação, particularmente inovação aberta, devido as vantagens, como a redução de custos do desenvolvimento tecnológico ou de entrada no mercado; a redução de riscos do desenvolvimento ou da entrada no mercado; o alcance de economias de escala na produção; e pela redução do tempo de desenvolvimento e comercialização de novos produtos. Sendo assim, essas práticas são capazes de gerar uma resposta mais rápida e efetiva ao mercado (PALMEIRA et al., 2014).

Rocha, Olave e Ordonez (2020), no que se refere às práticas de inovação aberta, citam sobre a utilização de *startups* de tecnologia da informação. *Startups* são empresas, orientadas pela tecnologia da informação, cuja inovação está em seu núcleo para transformar ideias em produtos e em serviços, com grande potencial de crescimento no mercado (ROBEHMED, 2013; SHONTELL, 2014). A prática das *startups* segue uma implementação informal, por meio dos conhecimentos e das habilidades oferecidas pelas partes envolvidas, para suprir deficiências operacionais e obter aprendizado específico. Rocha, Olave e Ordonez (2020) afirmam que as *startups* de tecnologia da informação são negócios reconhecidamente ativos na inserção de inovações no mercado.

Todavia, as práticas e estratégias de inovação não são introduzidas somente com as tecnologias, muitas organizações possuem seus avanços através da geração de ideias inovadoras, do qual os atores principais estão as pessoas, tendo elas como fonte de ideias, de

criatividade e de inovação. Nesse sentido, as ideias sobre produtos, processos e negócios, podem vir de fontes internas e externas da organização. As fontes externas são os clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros. Já as fontes internas vêm do próprio pessoal da organização, como dirigentes e trabalhadores (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009).

Quadro 7 - Classificação das práticas para inovação.

Tipo	Objetivo	Exemplo
Integração do cliente	Identificar as necessidades e a disposição de potenciais clientes e usuários de produtos para pagar por novos produtos, e para testar várias alternativas a esses produtos.	Análise conjunta, teste de conceito, teste de design, teste do produto, teste de uso em casa, teste de preços, e análise de sensibilidade.
Pesquisa e Desenvolvimento	Encontrar a solução técnica ideal, a fim de minimizar os custos de desenvolvimento de produto e produção.	Engenharia simultânea, <i>computer-aided design</i> , prototipagem rápida e a teoria da solução inventiva de problemas.
Qualidade e Logística	Garantir a qualidade de um produto e identificar e evitar falhas e defeitos em um estágio inicial e na fase de desenvolvimento, para acomodar necessidades logísticas subsequentes, a fim de minimizar os custos logísticos.	Design for <i>Six Sigma</i> , análise de modo e efeito de falha, engenharia robusta (o “método Taguchi”) e desenvolvimento de fornecedores.
Investimento e Compras	Visam minimizar os custos de material e de compra durante a produção subsequente.	Custeio alvo e de baixo custo, e fontes de melhor preço.
Gerenciamento de projetos	Otimizar o tempo e a eficiência dos recursos de projetos, controlando-os através de uma gestão proativa.	Marcos de planejamento, análise do caminho crítico e análise de viabilidade econômica (análise e cálculo de valor presente líquido e/ou o retorno sobre o investimento).
Compartilhamento	Lidar com uma variedade de tarefas utilizadas por várias unidades corporativas.	O <i>Benchmarking</i> , se aplica de forma eficaz às questões técnicas específicas, como comparações estruturadas entre diferentes fornecedores. Técnicas de criatividade (como o <i>brainstorming</i> , <i>brainwriting</i> , gráficos morfológicos, mapas mentais e <i>Synetics</i>) e análises <i>SWOT</i> .

Fonte: Adaptado de Graner e Mibler-Behr (2012).

Finalizando a abordagem conceitual, cabe chamar a atenção para práticas de inovação voltadas à gestão social, ambiental, de governança e pessoas, presentes no dia a dia das

empresas, mas que não serão detalhadas nesta seção de conceituação. Está-se falando em inovação em transparência, modelo de governança, preservação do meio ambiente, diversidade, sustentabilidade (objetivos de desenvolvimento sustentável), fortalecimento da marca empregadora, aprendizagem contínua, automatização de processos de RH, gestão comportamental, escuta ativa e liderança colaborativa (MONTENEGRO et al., 2021). E mesmo em inovação relacionada a ideias, planejamento, projetos e processos - *design thinking*, *lean* e *agile* (*scrum*, *kanban* e OKR), por exemplo (DOBRIGKEIT; DE PAULA, 2017) (QUADRO 8).

Quadro 8 - Modelos de inovação

Inovação	Característica
<i>Design Thinking</i>	Ajuda as organizações a resolver problemas complexos, reduzindo o viés, incentivando a inovação e inspirando as pessoas a se tornarem mais criativas (LIEDTKA, 2011). Essas práticas podem ser utilizadas integradas em diferentes configurações, como em grandes organizações empresariais (HÄGER et al. 2015).
<i>Lean</i>	É caracterizado por uma estrutura de processo, com foco em minimizar o risco e o desperdício, enquanto maximiza o valor do cliente (DOBRIGKEIT; DE PAULA; UFLACKER, 2019).
<i>Agile</i>	É focado no tempo de construção de um produto. O <i>Scrum</i> uma estrutura que auxilia as equipes a trabalharem em conjunto, estimulando o aprendizado com as experiências, e a organização para resolverem problemas e refletirem sobre os sucessos e fracasso das execuções para buscarem melhorias (DOBRIGKEIT; DE PAULA; UFLACKER, 2019). O <i>scrum</i> se concentra no gerenciamento de projetos em situações em que é difícil planejar com antecedência, com mecanismos como <i>loops</i> de <i>feedback</i> , equipes de auto-organização e <i>sprints</i> como seus elementos centrais (SCHWABER; BEEDLE, 2001).

Fonte: do autor (2022)

Assim, verifica-se que existem variadas formas e meios de se aplicar estratégias e práticas de inovação nas organizações, todavia, há a necessidade de avaliações para se verificar qual o melhor meio para se fazer a implantação, pois, quando realizado de forma inadequada, a liderança poderá se decepcionar com os resultados.

2.3 Cadeia de suprimentos e logística

As empresas são organizações que podem ser de baixa ou alta complexidade, isto é dependente de vários fatores, como seu porte, o número de funcionários ou mesmo da atividade que exercem. Porém, independente da sua complexidade, para que haja sucesso na execução de

sua atividade, seja ela comercializadora de produtos ou prestadora de serviços, é necessário uma boa administração e a aplicação de inovação (SANKHYA, 2020).

Uma cadeia de suprimentos é uma rede de negócios envolvidas sequencialmente na produção ou distribuição de bens ou serviços. Ela é uma rede envolvida por meio dos vínculos a montante e a jusante, nos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços destinados ao consumidor final (CHRISTOFER, 2010).

De maneira geral pode-se afirmar que a logística é problema de uma empresa, enquanto a cadeia de suprimentos é problema multiempresa. Embora a logística possa ser coordenada em toda parte ou até mesmo na totalidade da cadeia de suprimentos, cada segmento é de responsabilidade de uma entidade até que entregue o material ou produto a outra entidade da cadeia de suprimentos (CHRISTOFER, 2010).

A logística significa contabilidade e organização, o que compreende a movimentação confiável de suprimentos e produtos acabados, que envolve duas funções: transporte e armazenagem. A cadeia de suprimentos global é uma rede de empresas e organizações que trabalham em uma sequência de processos, incluindo logística, para produzir e distribuir mercadorias (SANKHYA, 2020).

A logística empresarial refere-se a todo o conjunto de processos envolvidos na movimentação de mercadorias, seja de um fornecedor para um negócio ou de um negócio para um cliente. O conceito-chave aqui é gerenciar esses processos como um sistema unificado (FERREIRA, 2016). No contexto do presente trabalho está-se tratando de logística empresarial, no contexto das funções de gestão, transporte e armazenagem.

Segundo Jenkins (2020), a logística é um importante elo na cadeia de suprimentos, pois facilita a movimentação de mercadorias de fornecedores para fabricantes e, em seguida, para vendedores ou distribuidores e, eventualmente, para compradores. Trata-se de uma das principais ferramentas para as empresas serem altamente inseridas em um mercado competitivo. Antigamente, a logística tratava apenas em ter o produto certo, no lugar certo, na hora certa com o menor custo possível, mas agora faz parte de um processo juntamente com outros elementos significativos para o funcionamento deste departamento (RIVERA; DELGADO; DE JESUS, 2013).

Uma parte importante da atividade logística é o transporte, que se encarrega de movimentar os produtos, matérias-primas e insumos, entre empresas e clientes que estão geograficamente dispersos. Assim, a logística é essencial na estrutura e desenvolvimento de qualquer empresa ou organização, além de ser um dos pontos-chaves na satisfação do cliente, quando são entregues no prazo e sem danos (MARCHESINI; ALCÂNTARA, 2012).

O sistema de transporte é fisicamente composto pelas redes por onde a carga é movimentada e pelos equipamentos utilizados, contando com quatro meios básicos de transporte: aéreo, marítimo, ferroviário e rodoviário, que podem ser utilizados isoladamente ou em conjunto (RIVERA; DELGADO; DE JESUS, 2013). Trata-se de um dos custos logísticos mais caros, e constitui uma proporção representativa dos preços de produtos e, portanto, afetam diretamente o consumidor final (SILVA; DE CARVALHO, 2021). Rivera, Delgado e de Jesus (2013) afirmam que dentro da logística, o transporte corresponde a 57% dos gastos.

A abordagem logística se fundamenta em sistemas de indicadores de gestão que permitem às empresas analisar suas operações quantitativamente e tomar decisões oportunas com base em custos operacionais, desempenho, utilização da produtividade de seus recursos. Dessa forma, as empresas podem oferecer melhores preços, serviços melhores e mais variados de alta qualidade e confiança, capazes de competir nacional e internacionalmente (RIVERA; DELGADO; DE JESUS, 2013).

Nesse sentido, pode-se afirmar que a logística é uma ferramenta importante para direcionar mudanças, tanto nos aspectos estruturais, como culturais das empresas de forma a aumentar a competitividade e rentabilidade. Todavia, ressalta-se as mudanças logísticas das empresas devem ser lideradas pelos responsáveis, onde as competências, responsabilidades e experiências permitem desenvolver e implementar soluções originais e inovadoras (COS; NAVASCUÉS, 1998).

Meirim (2017) classifica as atividades logísticas em primárias e secundárias, das quais as primárias são compostas pelo processamento de pedido, gestão de estoque e transportes, e as atividades secundárias são constituídas pela Armazenagem, Manuseio de Materiais, Embalagem, Obtenção/Suprimento e Programação de Produtos. O autor ressalta que as atividades primárias são aquelas que contribuem com a maior parcela do custo total da logística e que elas são essenciais para a coordenação e o cumprimento da tarefa logística.

No Brasil, o modal rodoviário é predominante, correspondendo a 65% do transporte de cargas inter-regional no Brasil, segundo dados do Plano Nacional de Logística (2016). Todavia, esse modal pode tornar o processo oneroso e inviável quando considerados os quesitos como o excesso de veículos trafegando nas rodovias e vias urbanas, o aumento nos insumos relacionados aos custos de entregas e o tempo para se percorrer um determinado roteiro de distribuição de cargas (GOMES et al., 2019). Sendo assim, o setor de logística tem buscado meios inovadores para atender as tendências do mercado, principalmente as relacionadas com a utilização de métodos, técnicas e ferramentas (práticas) relacionadas pesquisa operacional,

como a roteirização e o uso de ferramentas computacionais, que auxiliam na otimização e mitigação dos custos operacionais (GOMES et al., 2019).

A atividade de logística tem sido transformada nos últimos anos, principalmente pela implantação de tecnologias avançadas como *Blockchains* (POURNADER et al., 2019), a Internet das Coisas (IoT) e a inteligência artificial (MAGUIRE et al. 2018; WINKELHAUS; GROSSE, 2019), o que tem facilitado muito a execução das atividades e até mesmo a resolução de problemas no setor.

A tecnologia *blockchain* permite maior transparência da cadeia de suprimentos, rastreamento de frete, integração de operadoras e Mobilidade do Serviço (CARTER; KOH 2018). O IoT é um termo usado para descrever dispositivos sensores interconectados que podem compartilhar informações em uma plataforma comum, permitindo aplicações inovadoras (GUBBI et al., 2013). Todavia, a utilização destas tecnologias exige a aplicação de custos geralmente altos (POURNADER et al., 2019). No próximo tópico será apresentado a estratégia e inovação em específicos de empresas de logísticas de transporte.

2.4 Estratégia e inovação em empresas de logística de transporte

Alguns estudos e obras vêm sendo produzidos no Brasil e em outros países do mundo sobre estratégia e inovação em empresas de logística. Esses estudos buscam compreender como se dão e em quais perspectivas acontecem as inovações nessas empresas, haja vista sua importância para as cadeias de suprimentos, com impactos para o consumidor final.

Vogt e Soares (2013) realizaram um estudo de caso sobre inovação e tecnologia em uma empresa de logística em transporte denominada “Zanotelli”. Os autores relataram as inovações que foram implantadas na empresa, das quais se destacam as apresentadas no Quadro 9.

Quadro 9 - Inovações empregadas na empresa de logística “Zanotelli”.

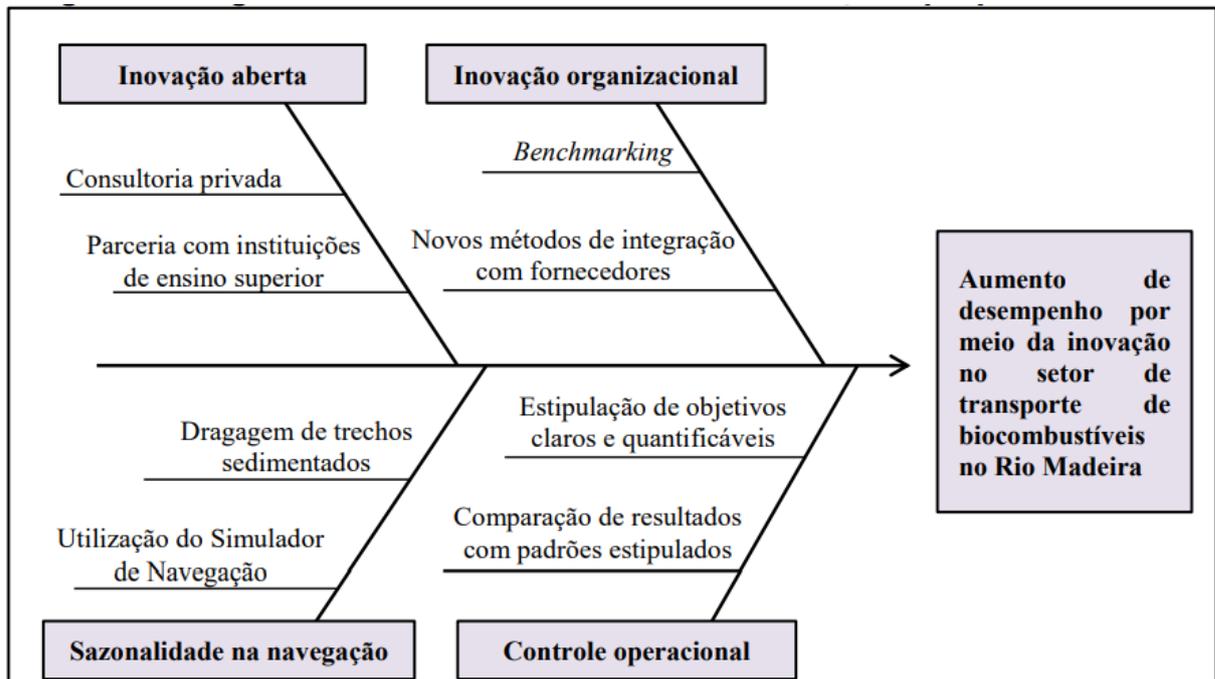
	Inovações	Vantagens
Cliente	Melhoria de atendimento	Satisfação dos clientes
Gestão	Aperfeiçoamento constante para monitoramento e acompanhamento do fluxo da empresa. Utilização do GPS (Sistema de Rastreamento por Satélite). Utilização do Sistema SSW de rastreamento, Sascar e Rasterg.	Rastreabilidade da carga e do veículo <i>on line</i> ; aumento da segurança e redução dos custos, maximização da produtividade; automação no envio de faturas e boletos; melhor gerenciamento da empresa.
Recursos humanos	Qualificação dos profissionais.	Auxiliam na obtenção dos melhores resultados
Diferencial	Seguros em suas cargas e mercadorias.	Garantia de ressarcimento do valor da carga ou mercadoria em caso de acidente ou roubo.
Frota	A empresa realiza toda a manutenção de sua frota.	Suporte às atividades operacionais e possibilitando seu funcionamento de forma contínua.

Fonte: adaptado de Vogt e Soares (2013)

Segundo os autores, um *software* denominado *SSW* possibilitou opções de rastreamento de cargas, comprovante de entrega e coletas programadas *online*. Outro sistema, denominado *Sascar* destina-se exclusivamente a gestão de frotas, gerenciamento de risco e monitoramento de veículos para operações de transportes, com soluções desenvolvidas a direcionamento e integração das informações, visando à tomada de medidas preventivas para impedir prejuízos decorrentes de roubo, furto e acidentes. Já o sistema *Rasterg* direciona-se diretamente ao gerenciamento de risco da frota de veículos (região, clima, etc.), através de uma moderna central de operações, gerando ótimos resultados financeiros ao transportador/embarcador em curto prazo de tempo (VOGT; SOARES, 2013).

Reino et al. (2016) avaliando quais seriam as Práticas de Inovações na Logística de Transporte de Biocombustíveis no Rio Madeira requeridas para melhoria e sustentabilidade nesse seguimento de transporte fluvial, verificaram que as seguintes inovações deveriam ser implementadas: inovação aberta, inovação organizacional, sazonalidade na navegação e controle operacional (FIGURA 3).

Figura 3 - Diagrama apresentando causa e efeito das inovações propostas para Logística de Biocombustíveis no Rio Madeira



Fonte: Reino et al. (2016).

Todavia, mesmo sendo apontadas “Práticas de Inovações na Logística de Transporte de Biocombustíveis no Rio Madeira” requeridas para melhoria e sustentabilidade nesse setor, os autores ressaltam que esse transporte é realizado sob forte influência de normas de órgãos regulamentadores. Normas estas que elevam os custos das empresas e dificultam a implantação das inovações apontadas como necessária (Reino et al., 2016).

Souza et al. (2020) apresentam relatos sobre a implementação de inovação no sistema de gestão no setor de transporte de uma empresa, baseados em princípios e ferramentas do *lean*, relacionado ao combate aos desperdícios e atividades que não agregam valor. A operação era caracterizada por elevado tempo total de trânsito, congestionamento crítico, elevado número de paralisações devido à falta de manutenção preventiva e ao alto custo operacional dos caminhões. Inicialmente, foi montada uma equipe interdisciplinar, com suporte para melhorias para identificar qual a fonte principal do problema. Foram propostas melhorias no escoamento do produto e no fluxo de informações, antecipando, assim, problemas que impactariam a entrega da carga. Após o *Lean*, houve alinhamento das novas diretrizes com os terminais de origem, divulgando a cultura do fluxo puxado, foram implementados diversos indicadores para controle em tempo real do *transit time*, das perdas e dos custos da operação, criando um mecanismo de controle eficiente, permitindo a tomada de decisões rápidas e eficazes. Os autores ressaltam que os métodos utilizados foram simples e de baixo custo. Além das ações

focadas estrategicamente na operação, foram difundidas também cultura de melhoria constante, liderança, autonomia/empoderamento, criação de equipes e padronização e registro de todos os processos. O resultado foi a diminuição do consumo de combustível em 4%, redução de 50% das horas extras dos motoristas, redução dos caminhões parados nos terminais, aumento na confiabilidade em 4 vezes, além de maior capacidade e disponibilidade de entrega de cargas.

Crevatin e Zilber (2020) buscaram compreender um modelo logístico que tinha como objetivo promover a economia compartilhada, do qual o distribuidor otimiza seu processo logístico promovendo compartilhamento de informações e do frete. O projeto foi chamado *Cologistic*, que nada mais é que uma empresa *startup* dentro de uma multinacional de produtos lácteos que tinha como principal foco reduzir os custos logísticos por ociosidade dos caminhões refrigerados de entrega, mediante o frete compartilhado, ou seja, há uma otimização do espaço dos veículos utilizados nos fretes.

A economia compartilhada é considerada uma prática inovadora e trouxe benefícios para a empresa estudada, tais como: manter a estrutura física que a empresa possui, *Networking* com os parceiros, Crescimento mútuo: troca de experiências e conhecimento, Desenvolvimento de habilidades diferenciadas; Foco em uma parte muito mais ampla da cadeia e não só o transporte; Redução dos custos e Aumento do faturamento da empresa.

No estudo relatado, alguns fatores foram citados como críticos para o sucesso do projeto, pois implicaram diretamente nos resultados obtidos em sua implementação, como: flexibilidade, uma vez que a multinacional possui processos menos burocráticos com estrutura organizacional flexível; suporte da alta administração, que apoiou a implementação da *startup* na organização; fator humano, pois o projeto foi proposto, construído e gerenciado pela mesma equipe; economia compartilhada, pelo compartilhamento de experiência e conhecimento; e a preparação para o futuro, buscando oportunidades de novos negócios (CREVATIN, 2020).

Enquanto isto, nos estudos de Degasperi et al. (2019), buscou-se compreender as estratégias de inovação e reposicionamento da Coopercarga (cooperativa de transporte rodoviário de cargas) em Concórdia, Santa Catarina, empresa essa que possuía um programa chamado “Criativação de Ideias” (*Closed Innovation*) buscando promover e desenvolver uma cultura inovadora, estimulando o potencial criativo e solucionador de problemas nos mais diversos níveis hierárquicos. O estudo proposto buscou estruturar o plano estratégico contemplando inovação e reposicionamento competitivo para a empresa analisada.

Através da metodologia BSC “*Balanced Scorecard*”, Degasperi et al. (2019) identificaram ações e processos de inovações que deveriam ser implementados como forma de manter a sobrevivência da empresa Coopercarga, uma cooperativa do Transporte Rodoviário

de Cargas. As principais alterações apontadas como necessárias foram: reduzir custos operacionais logísticos, combate à concorrência predatória com realização de parcerias, busca de alternativas de energia limpa, mudança na cultura de inovação, investir em conhecimento e treinamento para uma maior especialização da mão de obra, com vistas a dominar as novas tecnologias que afetam o setor. Os autores deixam claro que, para se buscar a inovação no setor é imprescindível o uso de técnicas e ferramentas de gestão que permitam buscar um diferencial competitivo no mercado, levando sempre em consideração as estratégias que permeiam as tomadas de decisões.

As inovações acima apontadas buscaram, de forma mais objetiva, implementar processos ou métodos que permitiram à empresa, numa escala de opções, partir de decisões de cunho operacional, não alterando mercados atuais nem implementando novos mercados, com objetivos voltados à eficiência da logística e transporte (com nítida diferenciação concorrencial no mercado em que atua), até decisões que envolviam alterações substanciais na estrutura da empresa, voltado para o atendimento e atingimento de mercados emergentes, onde para essas empresas as oportunidades são claras.

Percebe-se, portanto, que a inovação no processo de logística em transporte e sua importância para decisões estratégicas por parte das empresas e dos estudos feitos acima, partem do princípio da capacidade dos seus decisores em compreender a dinâmica do mercado em que estão inseridos, além de entender todos os recursos internos que dispõe e, feito isso, promover ações que permitam a implementação destas inovações de forma conjunta aos direcionamentos estratégicos propostos. É importante salientar que o processo de implementação de inovações deve ser precedido de uma boa coleta de informações e análise de risco, o que para a empresa torna a decisão estratégica um processo mais sério e fundamentado.

Assim, finalizada a base conceitual sobre inovação e logística, associada a uma visão síntese do estado da arte em empresas, no próximo capítulo aborda-se a metodologia proposta para o presente trabalho.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo buscou-se especificar os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo. O capítulo está estruturado a partir dos seguintes itens: classificação da pesquisa, objeto e *framework* de investigação e procedimentos metodológicos.

3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa classifica-se, quanto a sua natureza, como aplicada. Possuindo objetivos de caráter exploratório-descritivos e abordagem qualitativa. Fundamentou-se em revisão bibliográfica conceitual envolvendo o assunto estratégia e inovação em logística. Trata-se de um estudo de caso único, apoiado por observação direta, pesquisa documental e entrevistas com uso de roteiro semiestruturado. A escolha da empresa se deu por conta de seu destaque de crescimento nos últimos anos, o que motivou a busca de informação sobre o que se tem empregado de inovação e tem motivado esse desenvolvimento.

De acordo com Silva e Menezes (2005) a pesquisa aplicada tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos. Neste caso, envolve aprofundamento qualitativo no contexto da organização estudada.

O caráter exploratório-descritivo desta pesquisa permite observar, registrar, analisar, descrever e relacionar fatos e fenômenos sem manipulá-los, considerando a abordagem qualitativa (GARCES, 2010). Conforme Godoy (1995), os estudos qualitativos buscam, prioritariamente, manter foco e atenção nos aspectos relacionados ao ambiente natural, valorizando o contato direto e prolongado com o ambiente e as circunstâncias da situação que está sendo estudada. Permitem aos pesquisadores atuarem como observadores diretos e coletores dos dados, o que torna o processo mais enriquecedor e melhor compreensível. Para Stake (2011) e Flick (2009), o estudo qualitativo caracteriza-se por permitir chegar à compreensão do fenômeno investigado, adotando uma investigação na perspectiva do contexto em que os fatos ocorrem e analisando o contexto em que estão inseridos os participantes do tema estudado.

Trata-se, também, de uma pesquisa do tipo estudo de caso (YIN, 2005), que permite uma análise em profundidade de uma experiência específica, significando, neste caso, entrevistar e analisar depoimentos dos indivíduos envolvidos de forma intensa a fim de se compreender as práticas de inovação implementadas e sua interface com as estratégias organizacionais.

Pontes (2006) também ressalta sobre a especificidade do estudo de caso:

É uma investigação que se assume como particular, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenômeno de interesse (PONTE, 2006, p. 2).

Creswell (2010) afirma que quando o pesquisador se insere no ambiente onde o fenômeno é pesquisado, é possível obter na coleta de dados uma maior riqueza de detalhes e estes contribuirão para uma análise mais profunda e profícua dos estudos. Esse tipo de abordagem tem como vantagem priorizar as relações sujeito-sujeito aumentando e melhorando as percepções da realidade estudada. Segundo Yin (2005), o estudo de caso contribui com o processo de entendimento dos fatos em situações complexas, onde a identificação de determinadas variáveis são consideradas importantes para o desenvolvimento do estudo. Compreender questões do tipo “o como” e “o porquê” são fundamentais, pois permite entender fatores relevantes e inerentes à empresa de forma profunda e global.

Finalmente, cabe observar a utilização de um roteiro semiestruturado, que será baseado em um modelo de investigação, a ser detalhado na sequência do presente texto. Este modelo foi elaborado a partir dos conceitos teóricos apresentados no presente trabalho. De acordo com Moura (2021), um roteiro semiestruturado em uma pesquisa qualitativa é utilizado pelo pesquisador que endereça perguntas de caráter mais genérico e com possibilidade de aprofundamento das questões a depender do andamento da entrevista.

3.2 Unidade caso e *framework* de investigação

A unidade caso, objeto do presente estudo, é uma empresa da área de logística, com matriz situada no sul do Estado de Minas Gerais. A empresa já está no mercado há 60 anos, possui 6300 funcionários, 65 filiais espalhadas por todo o Brasil e 7780 veículos e equipamentos e realiza portfólio de serviços que atende toda cadeia logística.

Considerando a realização das entrevistas e do trabalho diretamente na Matriz da empresa, tem-se como *framework* de investigação, base para a elaboração do roteiro semiestruturado, o especificado na Figura 4.

Figura 4 - *Framework* de investigação

Fonte: do autor

O *framework* acima busca trazer melhor entendimento à pesquisa, bem como facilitar a construção e condução do roteiro semiestruturado. A ideia presente neste *framework* é de integração e correlação entre as áreas (representadas pelas setas), do qual é possível verificar que por exemplo, uma cultura familiar pode ser o ponto de partida para influenciar nos processos em busca de resultados e por outro lado, estes resultados podem interferir no modo de liderar a empresa, lembrando que os resultados se referem a valores. Também busca-se uma lógica sequencial de levantamento, ou seja, característica da empresa (visão) e estratégias da empresa, com propósito de resultados que gerem valores para empresa.

3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta dos dados foi realizada no período de janeiro a maio de 2022. Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram indicados, inicialmente, profissionais diretamente ligados ao processo de inovação e estratégias organizacionais e que atuam no processo de decisões e implementações das ações organizacionais.

Inicialmente a coleta de dados aconteceu com os 3 indivíduos indicados pela diretoria da empresa (QUADRO 9), porém, a fim de se garantir uma qualidade e abrangência maior das informações para análise, utilizou-se o método “*Snowball*” ou “Bola de Neve” (BALDIN; MUNHOZ, 2011). Vinuto (2014, p. 203) relata que este método “é uma forma de amostra não probabilística, que utiliza cadeias de referência”. Para consecução desse método, o pesquisador usou documentos e informantes-chaves e estes, por sua vez, contribuíram na pesquisa com a identificação e indicação de perfis desejados dentro da população estudada. As pessoas indicadas nesse método, passaram então a identificar e indicar outros indivíduos sucessivamente e, dessa forma, o pesquisador definiu seu término quando percebeu o saturamento, sem o surgimento de informações novas relevantes e sem novos informantes com potencial de gerar informações capazes de contribuir com a análise. Este procedimento está de acordo com a perspectiva de saturação, proposta por Vinuto (2014).

Para Becker (1993), o recrutamento em bola de neve apresenta sua grande vantagem uma vez que a processo trabalha em função do círculo de confiança e relacionamento dos entrevistados e estes, por sua vez, atuam como fiadores da relação inicial, dando credibilidade ao processo de entrevista e coleta de dados, minimizando quaisquer problemas de cunho ético e relacional.

Os dados foram coletados diretamente com os profissionais indicados pela empresa nas formas presencial, *online* e remota, utilizando meios físicos e virtuais para consecução desta atividade. A aplicação do protocolo de campo foi realizada inicialmente com gestores de projetos de inovação, porém ocupantes de outros cargos também fizeram parte da amostra desde que tivessem o conhecimento necessário sobre a utilização de inovações na organização, o que constituiu a bola de neve, do qual os primeiros participantes indicaram outros. Desta forma os três participantes iniciais, atuantes na área de estratégia e inovação da empresa, indicaram mais seis novos participantes, totalizando 9 entrevistados.

A coleta de dados foi realizada em duas etapas: na primeira, a busca e pesquisa documental tendo como fontes artigos científicos, trabalhos acadêmicos e públicos, livros, revistas, sites, anuários e informativos sobre empresas do setor logístico e dados de órgãos ligados ao seu estudo, para melhor compreensão e determinação da metodologia que foi aplicado no estudo. A pesquisa documental contribui com o processo de pesquisa uma vez que permite inserir na análise uma temporalidade à compreensão social, além de permitir a observação da evolução de vários aspectos como indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades e práticas.

A segunda etapa consistiu no desenvolvimento das atividades de campo, com a realização de entrevista e coleta de materiais como arquivos, dados e informações fornecidas pelos entrevistados. A escolha da entrevista semiestruturada justifica-se por ser um instrumento bastante utilizado e consolidado para estudos de casos qualitativos. A entrevista semiestruturada é adequada à medida que é mais flexível que outros instrumentos, atendendo a necessidade do presente estudo. Além das entrevistas, puderam ser realizadas análises documentais como procedimento complementar. De forma geral, as informações documentadas puderam ser acessadas pelos sites da organização e foram utilizadas para auxiliar na interpretação das evidências das entrevistas.

Segundo Gil (2008), a entrevista é uma forma de interação social, uma técnica em que o entrevistador utiliza um diálogo assimétrico onde ambos, entrevistador e entrevistado, pautam sua participação cumprindo papéis distintos e complementares de fornecimento de informações e sua coleta. “A entrevista é seguramente a mais flexível de todas as técnicas de coleta de dados de que dispõe as ciências sociais” (GIL, 2008, p. 111).

A construção do instrumento de coleta de dados foi guiada por perguntas norteadoras. No trabalho em questão, os pesquisadores levantaram as principais áreas que envolvem as práticas (Métodos, Técnicas e Ferramentas) e técnicas para Inovação.

Foram entrevistados os responsáveis e indicados pelas áreas de inovação e estratégia, com o intuito de obter informações concisas e um quadro geral sobre o fenômeno pesquisado. Antes da realização das entrevistas, os participantes foram convidados a responder o Termo de Esclarecimento Livre e Esclarecido, que trouxe informações sobre a pesquisa e os possíveis benefícios dos resultados obtidos com o estudo, bem como informações de que os participantes não receberiam nenhum tipo de remuneração e também sobre o anonimato da pesquisa, ou seja, os participantes não teriam seus nomes divulgados.

A entrevista foi realizada inicialmente com três participantes, sendo estes funcionários da empresa. A partir destes, outros participantes foram indicados. Por fim, foram entrevistados 9 pessoas que atuam na empresa, do qual foram realizadas as caracterizações de cada um, conforme apresentado no Quadro 10.

Verificou-se que 6 dos entrevistados tem acima de 10 anos de atuação na empresa. Dos entrevistados, um é o diretor, três são gerentes, dois supervisores, um *controller*, um analista júnior e um auxiliar de operações. Observou-se ainda que 7 deles possuem cursos de graduação ligados à área administrativa. Um deles ainda está cursando a graduação em administração e o diretor que concluiu o ensino médio. Dentre eles, apenas um é do sexo feminino.

Quadro 10 - Caracterização dos entrevistados da pesquisa

Entrevistados	Setor de atuação	Cargo/função	Tempo de empresa (anos)	Formação
E1	Controladoria	<i>Controller</i>	10	Ciências Contábeis; Controladoria e Finanças pela UFLA; Gestão tributária pela Confed - Escola de Inovação; MBA em Finanças voltado para Logística pelo IBMEC;
E2	Estratégia e Inovação fazendo uma ponte entre Diretoria e TI	Supervisor de Estratégia e Novos negócios	5	Administrador pela UFLA; Pós em Gestão de Negócios na Fundação Dom Cabral; Finalizando uma Pós em Gestão Financeira no IBMEC;
E3	Estratégia e Inovação	Supervisor de Estratégia de Inovação	12	Sistema de Informação Fagammon, MBA Gestão de Negócios - USP, MBA Gestão de Processos em Negócios - IGTI.
E4	Presidência	Diretor Presidente	40	Terceiro ano completo
E5	TI	Gerente de TI	19	Formado em Ciência da Computação - UFLA; MBA Governança de TI - UFLA; MBA Gestão de Projetos - FGV;
E6	Estratégia, Inovação e Marketing	Gerente	12	Administradora pela FAGAMMON; Especialização em Gestão de Projetos pela Fundação Getúlio Vargas; Especialização em Gestão Estratégica de Negócios pela Fundação Dom Cabral
E7	Projetos	Gerente de Projetos	14	Administração Fadminas; Pós em Engenharia Logística Dom Cabral; Gestão de negócios Dom Cabral; Gestão de Projetos IETEC;
E8	Estratégia e Inovação	Analista Jr.	18 meses	Graduação em Administração de empresas na UFLA em andamento.
E9	Logística - CCI - Central de Controle Integrado	Auxiliar de Operações	8 meses	Superior em Gestão Financeira; Superior em Logística;

TI. Tecnologia de Informação; UFLA. Universidade Federal de Lavras; IETEC. Instituto de Educação Tecnológica; MBA. Master in Business Administration (Mestre em Administração de Negócios); FGV. Fundação Getúlio Vargas; IGTI. Instituto de Gestão em Tecnologia da Informação; USP. Universidade de São Paulo; IBMEC. Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais.

Fonte: Do autor (2022).

As entrevistas realizadas pessoalmente foram gravadas com auxílio de um celular, sendo posteriormente transcritas para avaliação mais profunda do conteúdo, exposto por cada participante. A transcrição foi realizada *transkriptor*, *Middletown*, Delaware, Estados Unidos.

3.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Findada a etapa de campo e coleta dos dados pela pesquisa documental e entrevistas, foram realizadas as análises de conteúdo que, segundo Rossi, Serralvo e Joao (2014), trata-se de uma técnica de pesquisa no intuito de se obter conteúdo manifesto válidos e replicáveis de forma sistemática e objetiva da comunicação. A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que analisa o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador durante as entrevistas (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Conforme descrição de Mozzato e Gryzybovski (2011), na análise de dados da pesquisa foram usados estratégias e métodos, que buscam a elucidação e compreensão dos dados coletados. A pesquisas foi realizada de forma rigorosa com o objetivo de levantar a complexidade do contexto em que se está inserido, além dos atores participantes do processo. Dessa forma a análise de conteúdo temática utilizada contribuiu na compreensão do contexto das decisões organizacionais e das percepções coletadas ao longo das entrevistas com os envolvidos.

Esse método de análise permite, dentre outras possibilidades, identificar, analisar e categorizar temas dentro de um universo de informações e complexidade peculiar com uma riqueza de detalhes singular (BRAUN; CLARKE, 2006). Assim é possível identificar os contextos em que as situações ocorrem e promover a relação entre fatos relatados e dados descritos.

Segundo Braun e Clarke (2016), para consecução de uma análise adequada, é fundamental que o pesquisador compreenda a fundo e que cumpra com as seguintes etapas: primeiro, familiarização dos dados que trata-se de engajar no aprofundamento do conteúdo, dar atenção aos detalhes dos dados e informações obtidas, promover leitura e releitura de arquivos, ouvir sistematicamente entrevistas gravadas, exaurindo quaisquer possibilidades de falhas de análise; segundo, transcrição dos dados, onde deve-se promover a retenção da informação, atentando para sua originalidade, de forma a evitar qualquer distorção quanto sua originalidade; terceiro, codificação dos dados para realizar a categorização dos dados obtidos, estando atento à possíveis combinações de conteúdo e contextos fornecidos; quarto, agrupamentos de temas, onde o pesquisador deverá observar a incidência de temas que surgirem e o contexto em que

estão inseridos; quinto, revisão dos temas no intuito de se compreender se os temas possuem ou não relações diretas entre si; sexto, definição e nomeação dos temas, onde deve-se realizar uma análise minuciosa acerca dos temas selecionados; e, por fim, sétimo com a construção da redação, momento em que o pesquisador faz a estruturação do conteúdo e discorre a narrativa analítica dos dados.

Assim, o presente estudo tomou como base a técnica proposta da coleta de dados (entrevista) apresentada acima, uma vez que foi elaborada com perguntas norteadoras concernentes à temática central. Portanto, utilizou-se um Roteiro Semiestruturado de Entrevistas, disponível no Anexo I do presente trabalho.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos através das entrevistas realizadas, tendo-se como princípio norteador o objetivo de investigar e discutir estratégias e práticas de inovação adotadas por uma grande empresa brasileira do setor de logística em transporte. O capítulo está estruturado de acordo com as três categorias principais da análise de conteúdo, que foram: Histórico da empresa; Contexto organizacional e as estratégias; e Práticas e ferramentas de inovação. Por fim foi apresentada a Discussão e lições aprendidas, envolvendo as três categorias analisadas.

4.1 Histórico e estrutura da empresa

O atual diretor da empresa é filho do fundador da empresa, portanto durante a entrevista ele trouxe detalhes do surgimento da empresa e todo seu percurso. Foi relatado que a empresa foi fundada no ano de 1959. No início, a empresa foi composta pelo pai e outros três filhos. Todos os filhos foram trabalhar com o pai ainda muitos jovens, entre doze e treze anos de idade. Durante este período de funcionamento da empresa, mais duas irmãs e dois cunhados também atuaram na empresa por algum tempo, porém deixaram a organização.

A empresa, até o ano de 1987 realizava atendimento basicamente local e regional, e realizava alguns transportes de cargas para São Paulo e Belo Horizonte. Até então, contava com poucos caminhões, em torno de sete ou oito. No entanto, a partir deste ano, com a chegada de uma empresa do segmento automotivo na cidade, foi firmada uma parceria com esta empresa para o transporte de autopeças.

Assim, o crescimento da empresa teve início em 1987, com a parceria com a fábrica de autopeças. Desde então, a empresa começou a ter contato com outros ramos e outros fornecedores de componentes para montadoras. A primeira parceria foi a base para o crescimento no segmento de autopeças. Até o ano de 2000, este segmento significava 80% do negócio, os demais serviços eram realizados com o transporte de calcário da região de Lavras, da empresa SN de São João Del Rei.

Depois do ano 2000, a empresa entrou no segmento químico, composto pela distribuição de tintas imobiliárias em todo estado de Minas Gerais. O transporte é realizado para as empresas Suvinil e Coral. Entre os anos de 2007 e 2008, a empresa entrou para o segmento florestal, no estado do Espírito Santo e depois várias outras empresas fizeram parceria com a empresa.

Em 2008 a empresa conquistou um dos maiores clientes individuais, na área de bebidas AMBEV, que está em parceria com a empresa até os dias atuais, com dezenove unidades deles. Em 2010 a empresa entrou no segmento sucroalcooleiro, de cana de açúcar, fazendo desde o corte da cana até sua entrega na moenda da usina.

Portanto, estes são os principais segmentos de atuação da empresa na atualidade (autopeças, bebidas, tintas, florestal e sucroalcooleiro), embora existam outros em menor proporção como locação e transporte de carga fracionada. Cabe ressaltar a importância da parceria que foi realizada com a indústria de autopeças a qual, entende-se, que foi a âncora para o crescimento da empresa principalmente para adentrar em outros mercados.

Atualmente, a empresa se encontra em nono lugar no *ranking* das maiores empresas de transporte do país. O fato é que a empresa trabalhou com uma gestão familiar, principalmente dos diretores até o ano de 2016 (2016-2017), quando começaram a contratar pessoal para assumir alguns cargos, como o de diretor de recursos humanos, diretor financeiro administrativo fiscal e o diretor comercial. Foi o início de um processo de profissionalização da gestão do negócio, onde cargos estratégicos passaram a ser administrados por pessoas advindas de outras empresas com competência reconhecida na área e pelo mercado.

De acordo com E6, a empresa vem se transformando ao longo dos anos, sendo marcada pela transição realizada na diretoria com a entrada do atual diretor entre 2016 e 2017. Já entre 2017 e 2018 ele assumiu totalmente a presidência da empresa, e a partir daí houve mudanças significativas, com implementação de novas diretorias, criação de novos departamentos e este processo trouxe mais profissionalização, mais inovação, planejamento estratégico estruturado além do conselho da governança. “*Então esses últimos anos tem sido chave pra essa transformação da empresa*” (E6).

4.2 Contexto organizacional e as estratégias

Em relação ao contexto organizacional, o próprio diretor afirmou que, embora a história da empresa seja marcada por um grande crescimento, nunca houve exatamente um planejamento estratégico estruturado.

Nós temos um histórico de crescimento bem forte. Mas a nível de planejamento estratégico estruturado, nós nunca tivemos. Fizemos o primeiro esse ano. Contratamos uma empresa Alemã pra nos ajudar com a consultoria no planejamento estruturado (E4)

De acordo com o diretor, antes disso, a empresa realizava a busca de crescimento empresarial se baseando na concorrência, pois forneciam aparentemente informações preciosas para os direcionamentos estratégicos a se tomar.

A minha estratégia era olhar para as empresas maiores, as grandes do mercado. Eu tentava verificar onde estas empresas trabalhavam e como estavam trabalhando (E4).

Por outro lado, de acordo com E4, um fator que também contribuiu muito para o crescimento da empresa foram os relacionamentos e a indicação de antigos colaboradores, conforme se observa no trecho a seguir.

Pudemos avançar também através dos relacionamentos que fomos construindo ao longo dos anos. Por exemplo, um funcionário nosso, que havia sido diretor na empresa, foi trabalhar em outra e nos indicou nessa empresa. Houve indicação para o setor florestal e o pessoal do florestal nos levou para o sucroalcooleiro. Então as portas foram se abrindo e fomos aproveitando as oportunidades. Portanto, o planejamento estratégico foi muito em cima das oportunidades (E4).

Nesse sentido, E1 afirmou que há a necessidade de a empresa avançar no planejamento estratégico estruturado, este fator contribuiria para melhorar o funcionamento da empresa, principalmente no que diz respeito à exploração de dados e informações, que pouparia tempo e além disso, todos os envolvidos poderiam ter acesso, o que facilitaria os processos. Atualmente a empresa trabalha o planejamento de forma isolada por departamento, e por isso, podem ocorrer de ter investimentos na busca de uma mesma solução em dois departamentos diferentes.

Foi relatado também pelo diretor, que na atualidade a empresa não está presa em um só segmento, como se deu inicialmente. No passado, ela chegou a ter 95% do faturamento em um único segmento, e isto significa um alto risco, principalmente por causa do mercado competitivo. Hoje, a porcentagem mais alta representada por um segmento é em torno de 25%, sendo ainda distribuída entre cinco ou seis clientes.

Embora seja relatado que não havia planejamento estratégico na empresa, foi afirmado que havia uma sequência metodológica que era seguida, e isto fez com que muitos clientes de 20 a 30 anos atrás se mantivessem com a empresa, mantendo uma relação duradoura. O E5 acredita que atualmente a empresa tem sim um planejamento estratégico, ou seja, ela sabe onde quer chegar e o processo está em andamento, embora de forma um pouco lenta.

O E4 relatou que durante esse período de crescimento da empresa, todo conhecimento era bem vindo, e em alguns casos eles abriram mão de lucros vantajosos, apenas para obter o conhecimento e especialização, conforme pode ser observado no relato a seguir:

Quando nós entramos em alguns desses segmentos os concorrentes eram concorrentes que tinham a margem muito boa. Então se a gente tivesse uma margem mais ou menos a gente já entrava. Eu já estava ganhando. Então a gente tinha o espaço de aprendizado. Porém, se no tempo de aprendizado se você não tiver caixa, você quebra. Então são coisas que para nós, lá atrás, a especialização foi muito boa, ela é necessária. Eu acho que a cada dia você evolui. Eu acho que isso faz parte do nosso DNA e todo dia a gente quer o melhor. E com isso vamos nos aperfeiçoando. Usamos o “aprender na marra” no passado, mas hoje não tem como mais fazer dessa maneira, devido à alta concorrência (E4).

Conforme visto, a empresa cresceu embasada em conhecimentos que foram sendo adquiridos no decorrer dos anos. Muitas portas foram abertas porque no início a empresa tinha uma visão de buscar conhecimento e não focou meramente nos lucros.

Dos nove participantes das entrevistas, oito fizeram a mesma observação sobre a empresa ser bastante flexível, de fácil adaptação ao mercado e que o ambiente propicia a inovação. Isso devido principalmente ao apoio, incentivo e certa liberdade que a diretoria permite aos funcionários e que vem realizando e implantando novos processos na empresa. Somado a isso, alguns dos entrevistados relataram que todos os processos que são executados são realizados com toda a equipe, ou seja, é verificada a opinião de todos para se chegar em um consenso, conforme relatado abaixo:

Nosso supervisor acredita muito na gente e a gente passa os processos para ele falar “não é assim que funciona, não é assim que funciona”, aí ele faz as alterações sempre consultando a gente e por isso que eu falo aqui para minha área de logística a gente muda praticamente todos os dias, a gente tem um norte e vai em busca dele de outras formas. Nós vamos atrás das ferramentas para que a empresa chegue ao objetivo proposto. Apresentamos ao supervisor e geralmente aceitam o que propomos. Inclusive a empresa investe no pessoal, proporcionando viagens para cursos, palestras, dentre outras (E9).

A empresa é bem aberta e dá autonomia para nós colaboradores para trazermos ideias, temos autonomia para tomar decisão, ressaltando que precisamos de aprovação da diretoria, e a maioria das sugestões de mudanças são aceitas (E8).

A empresa utiliza incentivos aos seus funcionários para trazerem novas ideias para empresa, porém, verifica-se que não há um norte específico, ou seja, se busca inovação em

todos os sentidos, porém sempre com o objetivo de obter retorno financeiro para a empresa, conforme se observa na afirmação abaixo

Nós buscamos resultados, buscamos inovações em várias áreas, o leque é muito grande, mas o principal, claro, é otimização de dinheiro, gerar menos custo e ter mais retorno para a empresa. Mas um norte certinho a gente não consegue ter (E9).

O E9 citou um exemplo de uma estratégia que foi empregada na empresa para acompanhar os funcionários que trabalham em caminhões, veja abaixo:

Realizamos um mapeamento e descobrimos que tinham alguns deles que estavam fazendo paradas e não cumpriam as horas de serviços como deveria, e depois extrapolavam o horário como sendo hora extra e isto gerava mais gastos para a empresa (E9).

O E3 também citou uma implantação de busca de hotéis para os funcionários. Antes quando o funcionário precisava viajar, ele mesmo escolhia e marcava o hotel. Com este programa, ocorre a busca do hotel, que relaciona custo e benefício, e foi possível uma grande diminuição de custos relativos à estas despesas. O entrevistado cita que antes se pagava em torno de R\$ 250,00 a diária, e que após a implantação do programa, se paga em torno de R\$ 80,00 a R\$ 100,00 por diária, ou seja, uma redução de custo para empresa.

O E6 e E2 afirmaram que em relação ao planejamento estratégico, desde 2019, a empresa tem aplicado uma metodologia própria, uma formatação de BSC (*Balanced Scorecard* - Indicadores Balanceados de Desempenho). Em 2022 contratou um grande parceiro, com consultoria que utiliza o MVV (Missão, Visão e Valores) na formatação do *House Model* (metodologia própria desenvolvida por essa empresa), que vem se destacando com pilares essenciais pra sustentar o crescimento e os objetivos da empresa com métricas e metas claras que estão sendo desenvolvidas e estabelecidas para se alcançar a visão de futuro. Segundo E6 essa visão de futuro envolve:

Queremos nos consolidar de forma sustentável como a melhor entre as maiores empresas de logística do país. Nós fizemos um trabalho importantíssimo de ressignificação do MVV (E6).

Assim, E3 e E6 consideram a empresa flexível a mudanças, de fácil adaptação ao mercado e com um ambiente propício à inovação. Este fato é devido principalmente à cultura de diversificação de atendimento das soluções logísticas e adaptações às diversas demandas,

citando ainda, as melhorias preventivas e inovação que ocorreram nos últimos 10 anos. O E6 relatou que entre 2800 a 3200 ideias são lançadas por ano e são capturadas pelo programa de ideias (um *software* que faz registro de ideias implementadas).

A empresa está associada há dois anos ao *Hub* de inovação do Sul de Minas. Todavia, E6 considera que a falta de padronização pode comprometer de alguma forma a empresa, e isto faz com que se corra mais riscos. De acordo com E3 para estar inserido no Hub, existe uma taxa mensal de manutenção e em troca eles recebem toda metodologia e conhecimento focado em *startups* e principalmente *network*, além de eventos que apresentam cursos sobre inovação e oferecem assistência, como pesquisa para trazer retorno para empresa.

Os fatos relatados pelos entrevistados demonstram que as pessoas acreditam que a empresa seja bastante flexível e aberta para inovações e mudanças. Porém, o E7 não considera a empresa flexível a mudança, nem de fácil adaptação ao mercado. Ele acredita que a empresa quer criar um ambiente propício para inovação, no entanto, isto não ocorre atualmente. O E7 considera que dois fatores são impedimentos para o avanço da empresa: o perfil familiar da diretoria e também o perfil dos gestores, que são lentos para realizar a avaliação e aprovação de projetos que envolvam a inovação. Por outro lado, nem a diretoria, nem os gestores são muito abertos à mudanças, como se verifica na afirmação do E7:

Ao meu ver existem dois entraves para as mudanças na empresa. O primeiro é o modelo familiar, ele dificulta um pouco a questão da inovação e da mudança. As mudanças são muito lentas. E o segundo é o perfil dos gestores que ainda não tem a cabeça aberta para mudança, da agilidade, não conseguem associar isso ainda. Assim, quando tem algum projeto legal, eles vão passando por todos os gestores para obter a aprovação, e quando por fim aprovam, o projeto já está ultrapassado (E7).

Nesse sentido, E7 considera importante a conciliação do Conselho de diretores que foi implantado no ano de 2022 na empresa. Nesse conselho, tem um indivíduo que não faz parte da família e pode estar colaborando para esse processo de melhoria em relação à aceitação de mudanças, ocupando a presidência de honra do conselho deliberativo. Porém, este conselho é ainda recente, mas é importante um líder com a mente aberta, conforme observado por E7:

Se a diretoria tivesse a mente aberta para mudanças ela poderia influenciar ou mesmo determinar para os gestores, que seriam “obrigados” a seguir o que for determinado pela diretoria (E7).

Todavia, mesmo o E7 considerando a empresa inflexível e com a inovação sendo empregada de forma difusa pela empresa, ele acredita que a empresa tem se movimentado nos

últimos anos para obter esse avanço. Foi citado que o departamento de estratégias que foi criado recentemente, é um bom exemplo disso. Além disso, vários comitês foram criados, como o comitê de inovação. Por isso, esse participante acredita que é um processo gradativo, mas está lento demais. O entrevistado ressaltou que a empresa ficou 60 anos parada e somente nos dois últimos anos é que tem avançado nesse sentido. Por isso, pode ser que leve algum tempo para mudar a questão cultural por parte da diretoria.

Verifica-se que nesta questão não há um consenso entre os participantes, para alguns a empresa já está bem avançada no que diz respeito a implantações de inovações, todavia, percebe-se que alguns não têm o conhecimento adequado para determinar o que seria realmente uma empresa inovadora.

4.3 Práticas e ferramentas de Inovação

Durante as entrevistas, foram realizadas perguntas de forma a fazer com que o participante expusesse os dados e informações de maneira a contribuir com o foco da pesquisa. Perguntados sobre a inovação, a maioria dos participantes relatou que a empresa possui uma área de pesquisa (Departamento de Estratégia e Inovação), que é destinada a buscar novos meios e alternativas, tanto para novos clientes, como para os antigos (E2, E3, E4 e E6). Nesse sentido, para os clientes antigos os estudos são realizados para uma busca constante de melhorias no produto, principalmente no que diz respeito ao transporte e o que envolve a embalagem, por exemplo. Assim, a empresa pode oferecer aos clientes uma maneira de diminuir seu custo de transporte, o que influencia nos lucros e também no preço final do produto passado ao consumidor.

Todavia, ressalta-se que estes projetos desenvolvidos apresentam custos, que são passados na cotação ao cliente, mas alguns deles não conseguem enxergar o valor da inovação que virá em forma de melhorias para seu negócio, e que ao final acaba sendo mais compensador do que se ele realizasse esse serviço com outra empresa que não realiza este tipo de pesquisa. Portanto, o E4 acredita que esse atrativo é um diferencial da empresa para como os seus clientes. Conforme o E4,

Realizamos pesquisas que irão apontar melhorias no processo de transporte para o cliente, e isso, faz a diferença. Inclusive temos metas de pesquisas para os clientes antigos, do qual sempre estamos reavaliando o processo e propondo novas alternativas, como forma de diminuir custos (E4).

O E7 ressaltou que quanto a inovação fechada, a empresa tem investido em projetos que envolvam a satisfação do cliente, com a redução de custos operacionais. Um exemplo citado por ele foi a questão de carregamento e descarga da *Electrolux*, da qual faz todo o processo manual, assim há um projeto para realizar todo processo de forma automatizada, e com isso haverá redução de gastos com pessoal, e conseqüentemente, busca-se a satisfação do nosso cliente, que se manterá fiel à empresa. Um outro exemplo está relacionado a inovação na negociação com o cliente, do qual se busca modelos alternativos de precificação. Isso pode ser observado pela criação de um projeto junto com VLI com um modelo de remuneração que até então não existia no Brasil. Este modelo mesclou a concessão de mão de obra para manutenção de veículos, bem como a venda de peças e transporte no mesmo contrato. Entendem como um serviço mais completo que supera os requisitos do cliente.

O E2 e E4 consideram que a empresa ainda está na fase inicial do que se entende por aplicação de inovação na empresa, e ressaltaram que o processo de inovação que envolve três horizontes (um, dois e três), atualmente a empresa está com 90% no horizonte um, 10% no horizonte dois e nada no horizonte três. O planejamento estratégico em relação ao horizonte é realizado a cada 5 anos à partir desse novo modelo de direção implementado (E2).

Já o E7 considera que em relação aos horizontes de inovação existem departamentos que se sobressaem e conseguem entender os horizontes de inovação já estando bem mais avançados em suas propostas quando comparados aos outros departamentos. Um outro fator citado como limitante, é a falta de comunicação entre os departamentos, pois ocorrem casos em que vários departamentos estão em busca da mesma solução, e isto significa tempo e dinheiro perdidos. Por isso, há a necessidade de um maior entrosamento entre os departamentos.

O E6 não considera que exista o horizonte três de inovação na empresa, isto devido ao fato da cultura de investimento, ou seja, eles só investem se virem que tem algum retorno, pois não existe na empresa a tentativa. Nesse sentido, acredita-se que alguns projetos estão no horizonte um como os seguintes: Automatização de processos, automatização sistêmica, ciência de dados (inteligência), melhorias de processos - criação de novos processos.

Nessa linha de pensamento, foi perguntado o que a empresa tem feito para avançar em relação aos horizontes. O E4 respondeu:

Esse é o grande desafio. Recentemente realizamos uma reunião do qual foi proposto a cada gerente que desenvolvessem projetos. A proposta foi: cada um dos grupos criem um projeto que apontem problemas e a resolução de cada problema apontado. Esses problemas pode ser da empresa ou do cliente, ou até mesmo do ambiente. Porém, entendemos que essa questão ainda está voltada para o horizonte um, que é para dentro da empresa, isso é porque

almejamos primeiro criar uma cultura de inovação mais forte aqui dentro. Sem isso eu acho que dificilmente a gente vai começar a ir para o horizonte dois e três (E4).

Mesmo que ele tenha ressaltado que a empresa tem a necessidade de aprimoramento do horizonte um, o E4 afirmou que a empresa tem meta de levar as tecnologias que são empregadas na empresa como a gestão de frota para o cliente e para outras empresas do ramo que tem essa necessidade, expandindo-se assim a possibilidade de atuação no horizonte dois e criando meios para se compreender oportunidades de atuação no horizonte 3. Mas também ressaltou a necessidade de avançar nesse horizonte, pois a empresa aloca 90% dos seus recursos e esforços no horizonte um.

Um dos principais entraves para esse avanço da empresa em direção aos horizontes dois e três, segundo o E4, são os gerentes da empresa, que são muito operacionais, mas pela empresa ser bastante flexível, gera um equilíbrio, conforme observado no depoimento a seguir.

Eu vejo que a empresa é flexível a mudança e adaptação ao mercado. A diretoria é bastante flexível. Só que os nossos gerentes ainda são muito operacionais. Quando a pessoa está muito no operacional sempre tem um grau de dificuldade a mais, até porque existem outros processos que estão juntos que sempre acaba afetando, como o tempo. Mas essa flexibilidade que temos é segura e responsável, e a gente ganha com isso, a gente não perde. Por exemplo, somos muito ágeis na tomada de decisão e isso nos fazem serem vistos como corajosos pelos concorrentes (E4).

Ainda foi declarado pelo E4 que a empresa hoje, no que diz respeito à inovação, cultura, atuação no mercado e estratégia, está equiparada à empresa que atualmente está na primeira posição do ranqueamento das empresas de operações logística do país, a JSL. Por isso, o entrevistado considera que a empresa em questão está bem posicionada, tendo em vista que a maior concorrente é de três a quatro vezes maior que a empresa foco deste estudo.

Especificamente no contexto de uso de tecnologias inovadoras, E4 afirmou que os veículos da empresa dispõem de várias tecnologias embarcadas e outras diversas também estão inseridas na gestão administrativa. Por isso, quando comparado a outras empresas do mesmo ramo, esta empresa está à frente. Porém, se for comparar a empresa em relação a outras que prestam outros tipos de serviço, verifica-se que estas outras estão à frente devido ao tipo de serviço prestado, como é o caso de empresas que devem ter precisão de rastreamento de mercadorias. Elas devem estar mais a frente em questão de tecnologias, pois a sua atividade exige isso.

Quando o E4 foi perguntado sobre como a empresa pensa em inovação no dia a dia, ele disse:

A questão de inovação está muito na cabeça do pessoal que fica na matriz, porém existe partes da empresa espalhadas. Na matriz está apenas 10% da folha. Por isso, este processo é lento. Mas, mesmo sendo lento, quando vamos em eventos, do qual participam grandes empresas, nós verificamos que em relação ao escritório de projeto nós estamos fazendo o melhor. Mas só acho que precisamos dar um pulo e talvez selecionar mais os projetos para ter mais impacto e esse impacto gerar mais vontade do pessoal vir para se inserir. Atualmente a empresa conta com 82 projetos em execução, dos quais uma minoria são de fora da unidade. Mas queremos que vejam lá fora que nossos resultados funcionam, e que isto seja algo motivador para atrair eles para cá (E4).

Mas o E4 ressaltou que a cultura da empresa não é de inovação e essa cultura precisa ser inserida na empresa, assim ele acredita que haverá um grande crescimento dela. O entrevistado também acredita que deve haver um maior investimento nos funcionários, ou seja cuidar do funcionário, principalmente da saúde mental, pois se o funcionário estiver bem ele pode ser um grande colaborador para impactar a produtividade da empresa, através de apontamentos, mapeamentos e resoluções que podem trazer inovação.

O E3 afirmou que a questão de inovação da empresa atualmente, ela é representada por até 90% de inovação incremental e cerca de 10% de inovação radical. Ele considera a empresa bem cautelosa em evoluir nesse sentido. No relacionamento para busca de inovação aberta e envolvimento com universidades, o E3 ressaltou que a empresa está iniciando uma parceria com outra grande instituição de ensino do sul do estado, mas que até o momento ainda não tem nada certo.

No que diz respeito a aceitação da cultura de inovação entre os diretores, E4 relatou que na empresa existem quatro diretores, e que eles ainda não estão alinhados em relação à implementação da cultura de inovação na empresa. Este fato é devido principalmente aos riscos que a inovação pode gerar. No entanto, resalta a importância de os diretores estarem unânimes na aceitação da mudança e estarem empolgados para inovação.

Em relação aos riscos, deficiências, dificuldades e aos erros que ocorrem nos projetos de inovação que não alcançam as metas desejadas, E4 afirmou que não há punições aos executores. Mas, mesmo que não existam punições, a empresa requer que os envolvidos estejam se dedicando ao que foi proposto, *“pois a falta de dedicação nos incomoda”*. Por outro lado, também resalta que mesmo que em alguns projetos as metas não sejam alcançadas, sempre vai ter algum aprendizado.

Conforme o E4:

Já gastamos dinheiro em projetos que não deram certo, não foi aplicável. Mas queremos ver o envolvimento do proponente no projeto, queremos saber porque falhou. Não é simplesmente pegar o dinheiro e colocar outros para executarem o projeto e não acompanhar, isso nos incomoda, a falta de compromisso na execução do projeto (E4).

Sobre a incorporação da inovação aberta na empresa, foi relatado por E4 e E7 que ainda não existe, mas há o desejo da empresa em se realizar a inovação aberta, e que este tema já tem sido discutido nas reuniões da empresa e que ela é flexível e está propensa à inovação aberta. Várias ideias já têm sido expostas, envolvendo gestão de documentos, telemetria, gestão de jornada, dentre outras. Atualmente, o E4 considera que a gestão utilizada na empresa não é boa, precisa de algo novo, pelo menos para continuar sendo boa no serviço que presta, mesmo sendo uma empresa familiar. Neste sentido, E4 ressaltou que para a empresa alcançar excelência ela tem que ter três olhos em cima dela que vão aprovar: o cliente, o mercado e os investidores, conforme declarado por E4:

Os investidores sempre estão de olho na transparência e tanto eles como os clientes querem é retorno positivo. Mas também eles sempre vêm a questão de estrutura e governança. Assim, onde detectamos que não estamos evoluindo, agimos rápido e evoluímos com agilidade. Ressaltamos que sempre objetivamos a excelência operacional, que é o pilar da empresa (E4).

Nesse sentido, a excelência profissional que é um dos principais pilares da empresa dentro do planejamento estratégico, está incluso dentro dos termos e objetivos OKR (*Objectives and key results* - Objetivos e resultados chave). O OKR é um método para estabelecer metas à partir da estratégia da empresa, que sejam mensuráveis e dinâmicas e que sejam definidas e construídas pela equipe de trabalho.

Sobre a inovação operacional, ela já vem sendo empregada na empresa, porém ainda não se tem um programa de incentivo, que na verdade já deveria ter sido implantado desde o ano passado, segundo E4. Porém, segundo ele, é preciso ter cautela, pois a empresa já está com muitas frentes, e é preciso cautela para não tumultuar. Como exemplos de inovação operacional, tem-se o dispositivo para garantir o engate do caminhão, conforme apresentado pelo E4:

Nós ganhamos um prêmio, inclusive na Raízen, com um modelo de desengate de carreta para diminuir o risco de acidente. Então o cara criou um mecanismo que acendia uma luz no painel quando o veículo estava corretamente engatado

e, dessa forma, evitava que o veículo não saía se o engate não estivesse seguro para partida (E4).

Além do incentivo dos superiores para com seus funcionários, é que a empresa conta com método de incentivo para que os funcionários façam e busquem inovação para empresa, fato este relatado por todos os entrevistados. De acordo com E9, esse incentivo é baseado em pontuações com base no MIP (Melhoria Interna de Processos), onde a empresa disponibiliza uma quantia em dinheiro para incentivar o pessoal na busca pela inovação. E3 afirma que a bonificação é de acordo com o lucro que a empresa terá com a aplicação da inovação apresentada pelo funcionário, que é de 2% do valor do lucro, limitado a R\$ 600 reais.

Porém, o E2 apontou que os resultados dessas inovações são acompanhados e cobrados de seus idealizadores. O programa MIP só registra o que foi feito, o ganho gerado e a bonificação que foi dada. Mas de acordo com E4 seria bom ter outros registros, principalmente da metodologia empregada, para que se fosse necessária outra pessoa fazer de novo, e através da metodologia descrita seria possível garantir o resultado da inovação.

As ferramentas de inovação são poucas utilizadas, a diretoria é apenas orientada, mas sabem pouco sobre estas ferramentas. Para a diretoria existe um fluxo composto em apresentar o problema, verificar a fidelidade do projeto, verificar o estudo de viabilidade e aplicar a ferramenta, que é selecionada pelo pessoal da inovação.

De acordo com o E7, como ferramentas, a empresa realiza muitas reuniões do qual são expostos mapas estratégicos que abordam sobre a oportunidade, problema, restrição, objetivo e hipóteses. Assim, nas reuniões expomos as ferramentas, e que podem servir de orientações também para outros departamentos. Sempre que algum gestor tem algum problema ele o apresenta para busca de soluções. Para cada projeto todo o processo de realização é acompanhado, do início ao encerramento, contendo as etapas intermediárias (E3), que se inicia na definição e entendimento do problema. A Execução do projeto só será realizada se for verificado os benefícios e retorno que o projeto trará.

No departamento de projetos, O E7 afirmou que para realizar a gestão da equipe se utiliza alguns *softwares*, como o CRM (*Customer Relationship Management*), do qual é possível realizar o controle diário da equipe, produtividade, meta, e envolve também novas discussões e planejamento. O CRM se refere ao conjunto de práticas, estratégias de negócio e tecnologias focadas no relacionamento com cliente (ZENONE, 2007).

No setor de logística e CCI (Central de Controle Integrado), E9 relatou que as ferramentas que são utilizadas de inovação são ApisulLog 2.0, que é uma ferramenta logística

para fazer o monitoramento dos veículos. Se utiliza também o programa *New Enterprise*, o *CREARE* e o *Mix*. Estes programas fornecem as ferramentas de rastreamento para a empresa.

Foi citado por E3, E5 e E6 que em relação às práticas e ferramentas, a empresa é bastante diversificada, e existem várias ferramentas, como: *Design Sprint e Thinking*, PMBOK, *Scrum*, *Swot*, *Fluig*, *AS IS*, *MS Project*, *Business Model Canvas*, *Monday* e *Brainstorming*. Para se determinar qual ferramenta utilizar, vai depender dos objetivos e princípios dos projetos. Estas ferramentas são utilizadas na rotina de projetos em todas as filiais, principalmente o *Monday*. Atualmente, o *Monday* é composto por 300 usuários da empresa. Todavia, o E1 e E5 afirmaram que não há estímulos para utilização dessas ferramentas, e que a busca deles vai depender da necessidade de cada departamento. O E1 destacou a utilização do *Monday* para a controladoria.

O *As Is* é uma técnica de mapear processos representada em fluxograma ou diagrama, a qual consiste em auxiliar as empresas na definição de como os mesmos estão funcionando. Com este acompanhamento é possível evidenciar possíveis problemas existentes ao decorrer desses processos. Assim, para realizar o detalhamento das etapas do processo, recomenda-se que o executor informe detalhadamente como executá-lo. Isto é recomendado para esquematizar da melhor forma o andamento do processo atual com todas as etapas e os usuários envolvidos, e também de que forma acontecem essas interações com o processo (EPR, 2022).

O *Business Model Canvas* ou Quadro de Modelo de Negócios, é uma ferramenta utilizada para rascunhar modelos de negócio novos ou existentes. Este modelo contém um quadro com nove blocos pré-formatados em uma única página, e cada componente contém uma série de hipóteses que deverão ser testadas, que são: Proposta de valor; Segmento de clientes; Canais de distribuição; Relacionamento como clientes; Fontes de receita; Recursos-chave; Atividades-chave; Principais parceiros; e Estrutura de custo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

O *Scrum* é uma estrutura que auxilia as equipes a trabalharem em conjunto, estimulando o aprendizado com as experiências, e a organização para resolverem problemas e refletirem sobre os sucessos e fracasso das execuções para buscarem melhorias. Por poder ser utilizado em qualquer trabalho em equipe, o *Scrum* é uma das estruturas mais utilizadas nas organizações, principalmente por sua estrutura de gestão de projetos de agilidade, que descreve um conjunto de reuniões, ferramentas e cargos que atuam juntos para ajudar as equipes a organizarem e gerenciarem o trabalho (DOBRIKKEIT; DE PAULA; UFLACKER, 2019). Em particular, o scrum se concentra no gerenciamento de projetos em situações onde é difícil planejar com antecedência, com mecanismos como *loops de feedback*, equipes de auto-organização e *sprints* como seus elementos centrais (SCHWABER; BEEDLE, 2001).

Além do *Scrum*, o *Design Thinking* também ajuda as organizações a resolver problemas complexos, reduzindo o viés, incentivando a inovação e inspirando as pessoas a se tornarem mais Criativas (LIEDTKA, 2011). Essas práticas podem ser utilizadas integradas em diferentes configurações, como em grandes organizações empresariais (HÄGER et al. 2015),

SWOT é uma sigla para Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). A análise *SWOT* é uma ferramenta de gestão que permite entender o cenário competitivo de um negócio no mercado. Ela ajuda as empresas a melhorarem e se planejarem estrategicamente, servindo como base para uma melhor tomada de decisão corporativa. Ela se baseia no estudo das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização (GURL, 2017).

Foi citado também a utilização do *Brainstorming* com ferramenta de inovação na empresa. Essa técnica é utilizada para propor soluções a um problema específico. Consiste em uma reunião também chamada de tempestade de ideias, na qual os participantes devem ter liberdade de expor suas sugestões e debater sobre as contribuições dos colegas (PUTMAN; PAULUS, 2009). E esta técnica é bastante utilizada na empresa, da qual a diretoria dá liberdade e é bem aberta para a exposição das ideias por parte de seus colaboradores.

A utilização do *Monday* foi citado pela maioria dos entrevistados, como sendo uma ferramenta de inovação utilizada pela empresa. O *Monday* é um sistema operacional de trabalho que permite que as organizações criem aplicativos personalizados de fluxo de trabalho em um ambiente sem código, para executar projetos, processos e trabalho diário. Através do *Monday*, é possível realizar de forma *on line* e móvel a gestão de tarefas, como o acompanhamento de projetos, prazos e colaboração da equipe. Conforme foi verificado, vários departamentos da empresa utiliza o *Monday*, sendo assim, o produto pode ser personalizado para atender a uma variedade de operações comerciais, incluindo P&D, marketing, vendas, TI, suporte ao cliente, RH e produção de mídia. O *Monday* tem como finalidade otimizar os processos de forma transparente. Algumas das funcionalidades incluem a possibilidade de gerenciamento da carga horária da equipe, planejamento de projetos com informações individuais para cada colaborador e a criação de relatórios e gráficos para melhor visualização (MONDAY, 2022).

O E2 e E3 falaram sobre a utilização da Iot, por exemplo no departamento de CCI que é uma torre de controle da empresa. Esse departamento fica por conta de todos os sistemas de telemetria do veículo. Assim, é possível verificar se o motorista está freando muito, se ele está acelerando muito, se ele entra muito rápido na curva, ou se ele está dirigindo afadigado. Por isso, para trabalhar na empresa, o motorista deve ser muito capacitado. O IoT, tem como função

trazer soluções, inovações e melhores práticas de T.I., para que haja agilidade nos processos, sem perda de tempo (IOTI, 2022).

Sobre as ferramentas de inovação, o E3 declarou que essas ferramentas são utilizadas principalmente na matriz e que não ocorre muito sua expansão para as filiais, do qual relatou a necessidade de expansão da inovação implantada na matriz para as filiais, até mesmo os cursos são mais oferecidos e bancados para os profissionais da matriz.

O E9 apontou uma outra inovação que o seu supervisor criou que, segundo ele, é um programa semelhante ao programa Lu, do Magazine Luiza, que é justamente o atendimento automático da loja. Esse programa realiza uma conversa virtual e já fornece as respostas automaticamente, tipo um *boot*, levando-se em consideração um diagrama de árvore para decisões. As opções apontadas pelo cliente são conduzidas dentro desse programa até a resposta almejada. Isso facilita o atendimento às diversas demandas de clientes que buscam um atendimento rápido da empresa.

Na Controladoria, o E1 relatou a implantação de uma inovação relacionada aos documentos fiscais e contábeis e elaboração de dados para prestação de contas. Este serviço antigamente era realizado todo à mão. Foi criado um programa de geração de crédito fiscal com sessenta mil regras que foi feito com uma base de dados contábil e fiscal, mas, com lógica estatística simples de probabilidade. Neste caso, ao se lançar os dados e características de uma NF, por exemplo, o sistema dirá todas as informações fiscais desse documento. Este processo diminuiu a equipe, que antes era em torno de 55 pessoas para 20 pessoas atualmente, conforme citado por E1:

Então a partir daí a gente conseguiu pegar todo o know-how fiscal e colocar no sistema. Consequentemente, hoje esse processo é feito pela área de suprimentos. Porque ele simplesmente tem a aprovação do pedido de compras, conferência do processo, mas a questão fiscal acontece automaticamente no sistema. Processo de contabilização hoje é 100% automatizado, todas as regras foram criadas no sistema, então a contabilização acontece de forma automática (E1).

O acompanhamento e o monitoramento de inovações são realizados na empresa utilizando o *software DETOX* e o *MSPROTEUS*, dentre outras ferramentas como o *Monday* e o *Fluig*, para comunicação. O *Monday* é utilizado mais na área de projetos, por onde realizam todo o planejamento e acompanhamento.

Os resultados das práticas de inovação são avaliados pelo mapa estratégico. De acordo com E4 todo projeto tem que ter relação com o mapa estratégico, caso não estejam, tem alguma

coisa errada. E a avaliação dos projetos geralmente é realizada por meio dos resultados, principalmente os financeiros, sendo esta prática citada também por outros participantes, como o E6 e E5. Além do retorno financeiro, o E2 também falou do retorno no desenvolvimento de pessoas, crescimento operacional e redução de risco. Os resultados geralmente são positivos, apenas cerca de 10% não dão certo (E2).

Em relação aos resultados, a empresa tem o valor de investimento, que a partir dele se estipula a meta de retorno financeiro para a empresa, e com isso se mede o sucesso do projeto. Todavia, o E3 ressaltou que os resultados são avaliados principalmente qualitativamente e não quantitativamente, ou seja, não se tem muito controle sobre valores, mas entende-se que é necessário esse avanço na relação do retorno financeiro dos projetos, que tem sido muito subjetivo. Contudo, a área vem ganhando maturidade para melhorar este processo, que vem passando por mudanças nos últimos três anos.

Esta afirmativa foi também ressaltada pelo E7, que ressaltou que a diretoria da empresa é bem compreensiva em relação aos projetos, que às vezes não trazem os resultados esperados, ou mesmo necessitem de alterações durante a execução. Porém, o participante também afirmou, que para um projeto ir para execução, existem diferentes processos de avaliação de viabilidade, que não é simplesmente pegar um projeto qualquer e tentar fazer. Existe um processo de avaliação inicial. Como exemplo, o participante relatou que existem projetos que são mais onerosos que seus benefícios, portanto, não convém serem realizados.

Todavia, alguns dos participantes afirmam que o retorno financeiro na maioria dos casos dos projetos trazem resultados abaixo do esperado. Para a melhoria nesse sentido, a avaliação de risco do projeto deve ser mais criteriosa, embora já seja bem exigente.

Quando foi perguntado sobre os acertos e erros da inovação, na perspectiva da diretoria, E4 declarou que tem que tomar cuidado com o entusiasmo, que deve haver controle, para não acumular serviços e se perder, e além de desmotivar a equipe. O participante cita que “devemos ir mais devagar, ir revisando o que tem sido feito, com transparência e dar prioridade para ser mais assertivos nos projetos e não aplicar energia em projetos que não valem a pena e que não trarão resultados”.

Somado a isso, E1 declarou que alguns projetos que têm prioridade, são relacionados ao atendimento ao cliente, e que em alguns casos, outros projetos são paralisados para atender uma demanda do cliente. Porém, mesmo que de forma atrasada, todos projetos que são aprovados vão até o final. A questão de prioridades de execução de projetos também foi citada por outros participantes, como E2, E3 e E6.

O E6 afirmou que diante de erros e acertos, a empresa deveria dar mais credibilidade ao tentar, pois não há incentivo para tentativas, eles não querem erros, mas as inovações podem vir e acontecer quando for dado mais liberdade para tentativa.

4.4 Discussão e lições aprendidas

Neste tópico será abordado uma visão geral do que foi observado durante as entrevistas, reunindo todas as informações obtidas, e a partir delas realizar uma discussão sobre os principais pontos verificados.

Verificou-se que a empresa tem uma visão familiar, isto porque até pouco tempo toda a diretoria da empresa era composta por pessoas da família do fundador. Somente recentemente foi criado um conselho, do qual foi inserido uma pessoa de fora, e isto pode contribuir com uma nova visão, tendo em vista que a visão inovadora pode influenciar os demais gestores, que de certa forma são obrigados a seguirem a visão da diretoria.

De acordo com Degasperi et al. (2019), as empresas com cultura familiar possuem dificuldades em compreender e fazer mudanças complexas, radicais e estruturais. Estes autores afirmam que para promover as mudanças da empresa é necessário que os gestores consigam identificar as oportunidades para implementação de inovação interna, externa e de novos negócios no setor.

Nesse sentido, a empresa tem incentivado os seus gestores e seus colaboradores no sentido de buscarem inovações para serem implementadas. Conforme foi citado, existe o programa MIP que incentiva a implantação de novas ideias através de recompensas. Igartua, Garrigós e Hervas-Oliver (2010) apontam que a gratificação é uma prática de inovação que deve ser adotadas pelas empresas. Contudo, essas inovações são realizadas somente em nível interno e essas novas ideias não saem da empresa.

Este sistema de valorização das ideias de inovação, que os colaboradores da empresa podem trazer, já é praticado em outras empresas. Um estudo realizado por Quandt et al. (2014), que envolveu 41 grandes empresas do Sul do Brasil, verificou que 70% delas possuíam programas estruturados para solicitar, estimular, avaliar, implementar e recompensar ideias oferecidas pelos funcionários. Os autores verificaram que os benefícios percebidos foram: capacidade maior de gerar ideias e transformá-las em projetos, o incremento da participação e trabalho em equipe, e o aumento da motivação entre os funcionários.

Contudo, Quandt et al. (2014) declaram que embora as práticas de gestão de ideias afetam positivamente os resultados de inovação para a empresa, estas devem ser apoiadas por

aspectos da cultura, comportamento e processos da empresa que contribuam para promover a aprendizagem, a absorção e compartilhamento do conhecimento, e o consequente desenvolvimento de atividades inovadoras.

No que diz respeito ao modelo de desenvolvimento da inovação empregado na empresa, o que melhor se enquadra é o Modelo Linear Reverso, com ressalvas para mudanças que tem ocorrido recentemente na empresa, como a implantação de um conselho. De acordo com Moraes, Campos e Lima (2019), o Modelo linear reverso (*market pull* ou *demand pull*), é um processo no qual a inovação é estimulada pelas necessidades do mercado ou por problemas operacionais das empresas.

Foi apontado pelos entrevistados que a empresa é aberta para mudanças e flexível, porém um dos entrevistados não concordou com essa posição dos demais participantes. Esta posição deste entrevistado é pertinente, tendo em vista que o próprio diretor afirmou que os gestores não tem muito a mente aberta para mudanças, e os processos ocorrem muito lentamente. Porém, cabe ressaltar, que mudanças já têm sido realizadas após a mudança da presidência, que ocorreu em 2018. Assim, acredita-se que a empresa está com novas visões e metas a serem almeçadas, o que já irá contribuir para um futuro mais aberto para inovações.

Uma das características que aponta para este futuro inovador da empresa é que mesmo sendo relatado que ela não pratica a inovação aberta, ela já tem participado de grupos, do qual ocorrem trocas de ideias e experiências com outras empresas, que é o SESULAB. Desta forma, a empresa já deu um passo relevante para a inovação aberta, tanto no que diz respeito a buscar informação como também em levar informações para outras. Nesse sentido, Igartua, Garrigós e Hervas-Oliver (2010) relatam que as relações externas são práticas de inovação que devem ser implantadas pelas organizações, pois através desse contato é possível: Nutrir redes, trocar ideias e partilhar conhecimento tanto dentro quanto fora da empresa, junto a fornecedores, clientes, universidades, institutos de pesquisa e *startups*.

De acordo com Oliveira (2020), na inovação fechada o negócio é centrado em produtos baseados em tecnologia desenvolvida internamente, na ideia de uma empresa completamente independente, onde os processos de inovação exigem controle rígido, não permitindo a interação entre diferentes empresas e agentes. Já a inovação aberta acredita que ideias valiosas podem vir de fora para dentro da empresa (CHESBROUGH, 2003).

Um outro fator que foi observado em relação à inovação e realização de projetos dentro da empresa, é que os departamentos possuem pouca comunicação entre si, o que pode gerar perda de tempo e dinheiro. Como exemplo foi citado que dois departamentos podem ter um mesmo problema e ambos estarem indo em busca de solução para o problema de forma isolada.

Por isso, há a necessidade de um melhor entrosamento entre departamentos e também com as filias, que parecem trabalhar de forma independente.

Em relação à posição da empresa quanto aos horizontes de inovação, de acordo com os entrevistados, os departamentos que desenvolvem projetos de inovação propõem projetos entre os horizontes um e dois, dos quais alguns se encontram mais avançados que outros. O horizonte 1 representa aquilo que gera o maior lucro e fluxo de caixa. O foco aqui é melhorar o desempenho para extrair valor que ainda resta, maximizando o retorno econômico, por meio de processos, otimização e eficiência. Enfim, melhorias em processos e produtos existentes, em um horizonte de no máximo um ano. O horizonte 2 trata das oportunidades emergentes de novos negócios, basicamente criando extensões do negócio atual já consolidado, como novos produtos, novas formas de prestação de serviços e expansão do negócio atual para outros mercados. O horizonte 3 representa a experimentação. São hipóteses ou ideias a serem avaliadas e validadas em busca de inovações (BAGHAI; COLEY; WHITE, 2000).

Realmente o que se percebe é que a empresa está focada principalmente no horizonte 1 pois ela tem buscado investimento somente em projetos que apresentem retornos garantidos e não querem correr riscos em investimentos que podem ser duvidosos, com isso, os departamentos não tem avançado para o horizonte dois ou três, sendo necessário um maior desprendimento para correr o risco. Todavia, também cabe ressaltar que a empresa não pode focar somente no horizonte três, é importante que ela aborde os três horizontes ao mesmo tempo, por meio de portfólio (conjunto de projetos, artefatos, processos, serviços e ou produtos, desenvolvidos sob o gerenciamento e patrocínio da empresa), que é fundamentada em modelos como *stage/gate* (COOPER; EDGET; KLEINSCHMIDT, 2001).

Segundo Menezes et al. (2020), o processo de inovação nas empresas, e seu avanço no que diz respeito aos horizontes, são muito complexos, o que exige das empresas uma nova formatação espacial, promovendo ou buscando redes internas e externas de forma a desenvolver habilidades para absorver e usar o conhecimento dessas relações.

Além disso, a empresa foi considerada pelos entrevistados como uma empresa incremental, sendo alocada no contexto de baixo no que se refere a matriz mercado x tecnologia. A inovação incremental, aborda a eficiência e processos, ou seja, são melhorias contínuas e graduais em gestão, produtos, serviços, sistemas ou processos existentes, geralmente associadas à gestão de ideias, pesquisa de mercado com clientes e *benchmarking* (PISANO, 2015; RINGBERG; REIHLEN; RYDÉN, 2019).

As inovações empregadas na empresa, geralmente são voltadas para o atendimento e a satisfação do cliente. Isto envolve principalmente o desenvolvimento de novos meios para que

os clientes reduzam custos de logística. Essa forma de buscar inovação é interessante, pois dessa forma a empresa tem conseguido manter os seus clientes fiéis a ela. Este fator tem sido um diferencial para com os clientes em relação a concorrência. De acordo Blesz (2017), os fatores econômico, eficiência, qualidade do serviço prestado e inovações são os principais pontos observados pelos clientes quando se busca uma prestação de serviço em logística.

De acordo com as práticas estratégicas que foram observadas no decorrer das entrevistas, percebe-se que destacam: Gestão de Portifólio, Gestão de Projetos, Recursos Humanos. Todavia, mesmo que de forma mais discreta outras práticas também são adotadas pela empresa, como: Relações externas; Desenho organizacional; Medidas de desempenho; Marketing; Recursos e Tecnologia. De acordo com Igartua, Garrigós e Hervas-Oliver (2010) a Gestão de portfólio é realizado pelos Gerentes de P&D, que devem equilibrar as carteiras de tecnologia, produtos e projetos, decidindo quais valem a pena perseguir para atender as necessidades da organização. A Gestão de projetos envolvem os projetos de inovação e exigem uma dimensão extra de gestão por causa dos níveis elevados de incerteza e risco que enfrentam. Esses podem incluir: expectativas dos clientes e desenvolvimento de novos produtos e serviços. Já os Recursos humanos deve ter como objetivo atrair, recrutar, motivar, gratificar e desenvolver indivíduos dentro da empresa. Assim, estas são as práticas mais marcantes da empresa.

Sobre a classificação dos tipos de práticas para inovação da empresa, verifica-se que ela aborda os seis tipos apontados por de Graner e Mibler-Behr (2012):

- a) Integração do cliente: visa identificar as necessidades e a disposição de potenciais clientes e usuários de produtos para pagar por novos produtos, e para testar várias alternativas a esses produtos;
- b) Pesquisa e Desenvolvimento: objetiva encontrar a solução técnica ideal, a fim de minimizar os custos de desenvolvimento de produto e produção;
- c) Qualidade e Logística: foca em garantir a qualidade de um produto e identificar e evitar falhas e defeitos em um estágio inicial e na fase de desenvolvimento, para acomodar necessidades logísticas subsequentes, a fim de minimizar os custos logísticos;
- d) Investimento e Compras: visam minimizar os custos de material e de compra durante a produção subsequente.;
- e) Gerenciamento de projetos: requer otimizar o tempo e a eficiência dos recursos de projetos, controlando-os através de uma gestão proativa.

- f) Compartilhamento: visa lidar com uma variedade de tarefas utilizadas por várias unidades corporativas.

Em síntese, o que se tem nas empresas são estratégias e modelos associados a métodos, técnicas e ferramentas de inovação (aqui denominadas de práticas). Particularmente, no presente texto, têm-se a conexão aos contextos corporativo, de negócios e funcional. Assim, a organização pode optar por estratégias de estabilidade, crescimento e disrupção considerando, por exemplo, a abordagem de horizontes de inovação. Neste sentido, naturalmente, estas opções além de envolver negócios e funções, exigem a abordagem de práticas de inovação. Portanto, ao se trabalhar com inovação e estratégias, também deve-se buscar conhecer e discutir práticas de inovação em um contexto organizacional.

Em relação ao que se espera para o futuro. A empresa deseja crescimento e estar listada entre as melhores do ramo. Todavia, um dos entrevistados relatou da necessidade da presidência e dos gestores abrirem mais a mente para inovação, pois eles são muito receosos e temem fazer investimentos mais ousados que possam conter maiores riscos, porém essa é uma necessidade da empresa, inclusive para avançar para o horizonte três de inovação, do qual se investe mais em novos projetos, produtos e serviços (BAGHAI; COLEY; WHITE, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a realização deste estudo foi possível identificar e compreender as estratégias e práticas de inovação utilizadas pela empresa de grande porte do setor; Analisar, discutir e classificar as estratégias e práticas de inovação.

Observou-se que a empresa apresenta uma cultura familiar, com incentivos à inovação fechada, que investe em programas que possam auxiliar no seu crescimento, porém acredita que este incentivo é realizado de forma lenta, principalmente quando há a necessidade de realização de mudanças. Todavia, a empresa se encontra em fase de desenvolvimento, marcada principalmente nos últimos cinco anos, após a troca do diretor presidente. Observa-se que já houve evolução significativa para o apoio de implementações de inovações na empresa.

As principais inovações que ocorrem na empresa estão voltadas para a satisfação do cliente. A empresa investe muito pouco, ou nada, em projetos que visem novos produtos e serviços voltados para o horizonte 2 ou 3 de inovação. Com isso, a implantação de um conselho recentemente, visa colaborar com o desenvolvimento da empresa.

Os projetos propostos pelos diversos setores da empresa encontram-se inserido nos horizontes um ou dois da inovação e são de cunho incremental, na sua grande maioria. Estes projetos foram desenvolvidos com o uso de ferramentas de inovação, dentre as quais foram destacadas: *Design Sprint* e *Thinking*, PMBOK, *Scrum*, *Swot*, *Fluig*, *AS IS*, *MS Project*, *Business Model Canvas*, *Brainstorming*, *Monday* e IoT. Vale ressaltar que a maioria desses programas exigem investimentos financeiros, sendo assim, considerado investimento em inovação. Percebe-se também que compete ao departamento de estratégia e inovação a aplicação das metodologias e o uso das ferramentas acima, uma vez que há pouquíssimo uso delas com o objetivo de inovação em outros departamentos.

Observou-se, neste trabalho, que a estratégia de inovação suporta os direcionamentos estratégicos definidos pela diretoria da empresa para cumprir seus objetivos, apoiando ações táticas e operacionais de forma pontual nos mais diversos departamentos da empresa. Essas ações devem ser mediadas com metodologia e criatividade, estar alinhadas ao mapa estratégico da empresa contribuindo com os seguintes objetivos: redução de custos, desenvolvimento de pessoas, excelência operacional e crescimento orgânico - crescer dentro dos clientes. Desta forma entende-se que, a inovação proposta pelos departamentos, estando alinhada ao mapa estratégico da empresa, o que contribuirá sobremaneira aos resultados estratégicos almejados, sabendo-se ainda que, da totalidade dos projetos, aproximadamente 90% dos projetos obtêm os resultados propostos. O fato é que, no contexto da inovação, as mudanças ocorrem de forma

lenta, mas contínuas e bem fundamentadas, ou seja, em raríssimos casos são empregados esforços em projetos sem retorno. Para tanto, a avaliação prévia dos projetos é bem executada e discutida, o que geralmente acredita-se gerar atrasos e demoras nas execuções de projetos.

Como limitações que foram observadas na realização deste estudo, cita-se o planejamento estratégico da empresa, que se iniciou nos últimos 18 meses com a vinda de um Conselho Deliberativo e a contratação de uma empresa de consultoria especializada e, portanto, os próprios funcionários ainda não estão totalmente alinhados com os planejamentos da empresa. Por outro lado, no momento atual não se consegue medir efetivamente esses resultados pois pouquíssimos projetos cumpriram seu ciclo.

Portanto, como sugestões futuras, sugere-se que, nos próximos trabalhos, busque-se identificar os projetos de inovação desenvolvidos e o quanto estes contribuem efetivamente com os resultados estratégicos propostos pela empresa em face do conjunto de ações que são tomadas que buscam cumprir com os objetivos estratégicos e não são de cunho da inovação.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Fábio Augusto Seletti et al. Indústria 4.0 e Logística 4.0: inovação, integração, soluções e benefícios reais decorrentes do mundo virtual. **X Fateclog-Logística 4.0 & A Sociedade Do Conhecimento FATEC Guarulhos**, 2019.
- AKINWALE, Yusuf. Empirical analysis of Inbound open innovation and small and médium sized enterprises' performance: Evidence from oil and gas industry. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 21, n. 1, p. 1-9, 2018.
- ANTTONEN, Markku et al. The other side of sustainable innovation: is there a demand for innovative services?. **Journal of cleaner production**, v. 45, p. 89-103, 2013.
- ARCHER, N. P.; GHASEMZADEH, F. An integrated framework for project portfolio selection. **International Journal of Project Management**, v. 17, n. 4, p. 207-216, 1999.
- BAGGIO, Daniela; WEGNER, Douglas; DALMARCO, Gustavo. Coordination mechanisms of collaborative R&D projects in small and medium enterprises. **Revista Administração Mackenzie**, v. 19, n. 2, p. 1-27, 2018.
- BAGHAI, M.; COLEY, S.; WHITE, D. **The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise**. New York: Basic Books, 2000. 274p.
- BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. Educação ambiental comunitária: uma experiência com a técnica de pesquisa *snowball* (bola de neve). **REMEA-Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, v. 27, p. 46-60, 2011.
- BARBIERI, José Carlos; ÁLVARES, Antonio Carlos Teixeira; CAJAZEIRA, Jorge Emanuel Reis Porto Alegre: Bookman, 2009. 134 p
- BALBINO, Carlos Marcelo et al. Inovação tecnológica: perspectiva dialógica sob a ótica do Joseph Schumpeter. Research, **Society and Development**, v. 9, n. 6, p. e198963593-e198963593, 2020.
- BARBOSA, Fernando de Oliveira. **Práticas empresariais de formulação e implementação da estratégia e inovação**. 2020. 192 p. Dissertação (Tese de Doutorado - Programa doutoral em Engenharia Industrial e Sistemas). Universidade do Minho. Braga, Portugal. 2020.
- BARBOSA, Míriam. A Competitividade da Logística Comprometida pela Falta de Infraestrutura do Brasil. **III CIDESPORT Congresso Internacional de Desempenho Portuário**. Florianópolis, 2016.
- BAZZETTI, Pedro Francisco Berto. **Análise do caso Nespresso pela ótica da Matriz Ansoff**. 2021.
- BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1993.

BIGLIARDI, Barbara et al. The past, present and future of open innovation. **European Journal of Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 1130-1161, 2021.

BIGLIARDI, Barbara; GALATI, Francesco. Models of adoption of open innovation within the food industry. **Trends in Food Science and Technology**, v. 30, n. 1, p. 16-26, 2013.

BLANK, Steve. McKinsey's three horizons model defined innovation for years. Here's why it no longer applies. **Harvard Business Review**, 2019.

BLESZ, Attila Elod Junior et al. Inovação no mercado do transporte de cargas rodoviárias: Estudos de caso. **Interciencia**, v. 42, n. 10, p. 692-697, 2017.

BOGERS, Marcel; CHESBROUGH, Henry; MOEDAS, Carlos. Open Innovation: Research, Practices, and Policies. **California Management Review**, v. 60, n. 2, p. 5-16, 2018.

BOGERS, Marcel; WEST, Joel. Managing distributed innovation: strategic utilization of open and user innovation. **Creativity and Innovation Management**, v. 21, n. 1, p. 61-75, 2012.

BORSOI, Alex. **Estratégias para a gestão da inovação: estudo de caso em uma agroindústria brasileira de grande porte do setor de alimentos**. 2018. 110 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) - Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2018.

BRANDALIZE, Adalberto. Estratégia empresarial: uma questão de vida ou morte. Revista Terra & Cultura: **Cadernos de Ensino e Pesquisa**, v. 20, n. 39, p. 19-31, 2020.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative research in psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BUCHELE, G. T. **Adoção de métodos, técnicas e ferramentas para Inovação: estudo de casos múltiplos em projetos realizados por organizações inovadoras**. 2018. 303 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018.

BURGER, Fabrício et al. **Front end da inovação: fatores que caracterizam o FEI incremental e radical**. 2018. 196 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2018.

CARDOSO, Mafalda de Castro Pereira. **A influência da cultura organizacional nos tipos de inovação**. 2020. 143 p. Dissertação (Programa de Economia e Gestão da Inovação). Universidade do Porto. Porto, Portugal. 2020.

CARTER, C.; KOH, L. **Blockchain Disruption in Transport: Are You Decentralized Yet?** The University of Sheffield. 2018. Disponível em: <https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/media.ts.catapult/wp-content/uploads/2018/06/06105742/Blockchain-Disruption-inTransport-Concept-Paper.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2022.

CAVALCANTE, A.; RAPINI, M. S.; LEONEL, S. G. Financiamento da inovação: uma proposta de articulação entre as abordagens pós-keynesiana e neo-schumpeteriana. In: RAPINI, M. S.; RUFFONI, J.; SILVA, L. A.; ALBUQUERQUE, E. M. (ed.). **Economia da**

ciência, tecnologia e inovação: Fundamentos teóricos e a economia global. 2. ed. Belo Horizonte: Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 2021.

CHEN, Jin; CHEN, Yufen; VANHAVERBEKE, Wim. The influence of scope, depth, and orientation of external technology sources on the innovative performance of Chinese firms. **Technovation**, v. 31, n. 8, p. 362-373, 2011.

CHESBROUGH, Henry. The era of open innovation. **MIT Sloan Management Review**, v. 44, n. 3, p. 35-41, 2003.

CHESBROUGH, Henry. New puzzles and new findings. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.), **Open Innovation: Researching a New Paradigm**. Oxford: Oxford University Press, 2006. p. 1-12.

CHESBROUGH, Henry; BOGERS, Marcel. Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. In: CHESBROUGH, H.; VANHAVERBEKE, W.; WEST, J. (Eds.). **New Frontiers in Open Innovation**. Oxford: University Press, 2014. p. 3-28.

CHESBROUGH, Henry; BRUNSWICKER, Sabine. A Fad or a Phenomenon?: The Adoption of Open Innovation Practices in Large Firms. **Research-Technology Management**, v. 57, n. 2, p. 16-25, 2014.

CHISTOFER, M. **Logística e o gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Cengage learning, 2010.

CHRISTENSEN, Irene; KARLSSON, Christer. Open innovation and the effects of crowdsourcing in a pharma ecosystem. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 4, p. 240-247, 2019.

CONCEIÇÃO, Júnia Cristina P. R. da; ALMEIDA, Mansueto. (2005). Inovação na Indústria de Alimentos no Brasil: identificação dos principais fatores determinantes. In: Negri, J. A.; Salerno, M. S. (Org.). **Inovações, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras** (pp. 599-651). Brasília: **Ipea**. 2005.

COOPER, R.; EDGET T, S.; KLEINSCHMIDT, E. Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. **R&D Management**, v. 31, n. 4, Blackwell Publishers, 2001.

COS, Jordi Pau; NAVASCUÉS, Ricardo. **Manual de logística integral**. Madri: Ediciones Díaz de Santos, 1998. 910p.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Sage Editora, 3ª edição. 2010.

CREVATIN, Giovana; ZILBER, Sílvia Novaes. Projeto de inovação em um processo logístico no contexto da economia compartilhada: Vehicle fill rate. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 3, p. 46-71, 2020.

DEGASPERI, Alessandra Cassia. **Logística e inovação como estratégias para sustentabilidade e reposicionamento competitivo: o caso Coopercarga**. 2019. 76 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão do Negócio) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, São Paulo, 2019.

DOBRIGKEIT, F.; DE PAULA, D. The best of three worlds-the creation of innodev a software development approach that integrates design thinking, scrum and lean startup. In DS 87-8 Proceedings of the 21st International Conference on Engineering Design (ICED 17) Vol 8: Human Behaviour in Design, Vancouver, Canada,. 2017 (pp. 319-328).

DOBRIGKEIT, F.; DE PAULA, D.; UFLACKER, M. **InnoDev: A Software Development Methodology Integrating Design Thinking, Scrum and Lean Startup**. Springer International Publishing, 2019. pp. 199-227.

EPR CONSULTORIA. **As Is no mapeamento de processos**: entenda o funcionamento. Disponível em: <https://eprconsultoria.com.br/as-is-mapeamento/>. Acesso em: 02 jun 2022.

FABRÍCIO, Rômulo et al. Strengthening of Open Innovation Model: using startups and technology parks. **IFAC-PapersOnLine**, v. 48, n. 3, p. 14-20, 2015.

FERNANDES, D. R. Uma visão sobre a análise da Matriz SWOT como ferramenta para elaboração da estratégia. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 13, n. 2, 2012.

FERREIRA, Silvana do Socorro Silva. **O centro de distribuição da drogaria Santa Marta: Um estudo de caso**. 2016. 111 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Centro Universitário Alves Faria - UNIALFA, Goiânia, 2016.

FIALHO, Carlos José Evangelista Silva. **Estratégia Empresarial sob o Prisma da Teoria da Complexidade**. 2021. 129 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial). Universidade Europeia. Lisboa, Portugal. 2021.

FLEURY, Paulo F. Infraestrutura-sonhos e realidade. **O que esperar do Brasil**, p. 297-322, 2013.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: **Artmed**, 2009.

FLOR, María Luisa; OLTRA-MESTRE, Maria J.; SANJURJO, Elena L. An analysis of open innovation strategies in firms in low and medium technology industries. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 3, p. 853-867, 2019.

FREITAS, Vítor. **Open innovation strategies in smes located in Portugal**. 2019. 97 f. Dissertação (Mestrado em Inovação e Empreendedorismo Tecnológico) - Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2019.

FURQUIM, Thales Stevan Guedes; VIEIRA, José Geraldo Vidal; OLIVEIRA, Renata Magalhães. Restrições de carga urbana e desafios logísticos: Percepção de varejistas e motoristas em Sorocaba. **Transportes**, v. 26, n. 1, p. 142-156, 2018.

- GALATI, Francesco. At what level is your organization managing knowledge?. **Measuring Business Excellence**, v. 19, n. 2, p. 57-70, 2015.
- GALATI, Francesco; BIGLIARDI, Barbara. Does different NPD project's characteristics lead to the establishment of different NPD networks? A knowledge perspective. **Technology Analysis and Strategic Management**, v. 29, n. 10, p. 1196-1209, 2017.
- GALATI, Francesco; BIGLIARDI, Barbara; PETRONI, Alberto. Open innovation in food firms: Implementation strategies, drivers and enabling factors. **International Journal of Innovation Management**, v. 20, n. 03, p. 1650042, 2016.
- GAMA, Fábio; FRISHAMMAR, Johan; PARIDA, Vinit. Idea generation and open innovation in SMEs: When does market-based collaboration pay off most?. **Creativity and Innovation Management**, v. 28, n. 1, p. 113-123, 2019.
- GARCES, Solange Beatriz Billig. Classificação e tipos de pesquisas. **Universidade de Cruz Alta-Unicruz**, 2010.
- GETZ, Kenneth A.; KAITIN, Kenneth I. Open innovation: the new face of pharmaceutical research and development. **Expert Review of Clinical Pharmacology**, v. 5, n. 5, p. 481-483, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.
- GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GOMES, Jaísa Aparecida Costa et al. Aplicação de ferramenta computacional na otimização e mitigação de custos na roteirização da logística de transporte de cargas. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 7, p. 7703-7716, 2019.
- GUBBI, Jayavardhana et al. Internet of Things (IoT): A vision, architectural elements, and future directions. **Future Generation Computer Systems**, v. 29, n. 7, p. 1645-1660, 2013.
- GURL, Emet. **SWOT analysis: A theoretical review**. AURA: Alfred University Research & Archives, 2017.
- HÄGER, F. et al. DT@Scrum: integrating design thinking with software development processes. In: PLATTNER, H.; MEINEL, C.; LEIFER, L. (eds.). **Design Thinking Research, Understanding Innovation**. [s.l.]: Springer, 2015. pp. 263-289.
- HERRERA, Milton M.; TRUJILLO-DÍAZ, Johanna. Towards a strategic innovation framework to support supply chain performance. **International Journal of Productivity and Performance Management**, 2021.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Strategic management: An integrated approach**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1989.
- HINTEREGGER, Christoph et al. The impact of openness on innovation in SMEs. **International Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 01, p. 1950003, 2019.

HINTERHUBER, Andreas; NILLES, Michael. Transformação digital, o Santo Graal e a ruptura dos modelos de negócios. **Horizontes de negócios**, 2021.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO (2019). ISO 56002 — Innovation management — Innovation management system — Guidance. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56002:ed-1:v1:en>. Acesso em: 19 abr. 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO (2020). ISO 56000:2020 — Innovation management — Fundamentals and vocabulary. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>. Acesso em: 19 abr. 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO (2020a). ISO/TC 279 - Innovation management. Disponível em: <https://committee.iso.org/home/tc279>. Acesso em: 19 abr. 2022.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION - ISO (2020b). ISO 56000 — Innovation management — Fundamentals and vocabulary. Disponível em: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>. Acesso em: 19 abr. 2022.

INVENTTA. **Estratégias de inovação**. 2022. Disponível em: <https://inventta.net/servicos/ofertas-estrategia-de-inovacao/>. Acesso em: 22 mar. 2022.

IOTI. **Tecnologia**. Disponível em: <https://ioti.com.br/>. Acesso em: 02 jun 2022.

ISOMÄKI, Atte. **Open Innovation - What It Is and How to Do It**. Viima, 2018. Disponível em: <https://www.viima.com/blog/open-innovation>. Acesso em: 16 mar. 2022.

ITC: International Training Centre. **Three horizons framework**. Disponível em: <<https://training.itcilo.org/delta/Foresight/3-Horizons.pdf>>. Acesso em: 03 de ago. 2021.

JAAFAR, Harlina Suzana et al. Innovation in logistics services-halal logistics. 2011.

JENKINS, Abby. **Logistics for Business Defined: Importance Role & Benefits**. Oracle NetSuite, 2020. Disponível em: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/logistics.shtml?msclkid=67b46403b5a411ecbbe428d3ae8859ea>. Acesso em: 06 abr 2022.

KAITIN, Kenneth I. The landscape for pharmaceutical innovation: drivers of cost-effective clinical research. **Pharmaceutical outsourcing**, v. 2010, 3605, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. **Translating Strategy Into Action Balanced Scorecard**. Boston, MA: Harvard Business Press 1997.

KIM-CHAN, W., W; MAUBORGNE, Renee. A Estratégia do Oceano Azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 20. ed. Rio de Janeiro: **Elsivier**, 2005.

LAVALLE, Cesar. Logística do Brasil segundo recente estudo do Banco Mundial. ILOS - Especialista em logística e supply chain. 2016. Disponível em: <<https://www.ilos.com.br/web/logistica-do-brasil-segundo-recente-estudo-do-banco-mundial/>>. Acesso em: 05, ago. 2021.

LEIFER, Richard; O'CONNOR, Gina Colarelli; RICE, Mark. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.

LEMOS, Cristina. Inovação na era do conhecimento. **Parcerias estratégicas**, v. 5, n. 8, p. 157-180, 2009.

LEMOS, P. Inovação e empreendedorismo científico e tecnológico: alguns aspectos da experiência da Inova e da Unicamp. In: M. dos Santos, P. Toledo e R. Lotufo (eds.), Transferência de tecnologia: estratégias para a estruturação e gestão de Núcleos de Inovação Tecnológica Campinas, SP, **Komedi**, pp. 307-320, 2009.

LIEDTKA, J. Learning to use design thinking tools for successful innovation. **Strategy & Leadership**, v. 39, n. 5, p. 13-19, 2011.

LIN, Han et al. Bridging the Gaps or Fecklessness? A Moderated Mediating Examination of Intermediaries Effects on Corporate Innovation. **Technovation**, v. 94-95, p. 102018, 2020.

MACEDO, Elaine de Fátima Soares; JÚNIOR, Nelson Nishizaki. A importância do planejamento logístico com foco no crescimento da demanda da cadeia produtiva de alimentos até 2050. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 3, n. 3, p. 31-45, 2017.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã: Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4a Revolução Industrial**. Editora Gente, 2018.

MAGUIRE, E. et al. 2018. **Logistics, Supply Chain and Transportation 2023: Change at Breakneck Speed**. Forbes Insights. Disponível em: http://info.forbes.com/rs/790-SNV-353/images/Penske_REPORT-FINAL-DIGITAL.pdf. Acesso em: 17 mar. 2022.

MALERBA, Franco. Sectoral systems of innovation and production. **Research policy**, v. 31, n. 2, p. 247-264, 2002.

MAHMOOD, Monowar; UDDIN, Md Aftab; FAN, Luo. The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. **Management Decision**, v. 57, n. 3, p. 741-764, 2019.

MARCHESINI, Márcia Maria Penteadó; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. Conceituando o serviço logístico e seus elementos. **Revista de Ciência & tecnologia**, v. 17, n. 33, p. 65-86, 2012.

- MARKOPOULOS, Evangelos; AGGARWAL, Vasu; VANHARANTA, Hannu. Democratization of intrapreneurship and corporate entrepreneurship within the mckinsey's three horizons innovation space. In: International Conference on Human Systems Engineering and Design: Future Trends and Applications. **Springer**, Cham, p. 1007-1017. 2019.
- MATOS, Celso Augusto de et al. Os Efeitos do Alinhamento entre Práticas de Marketing e Estratégia de Negócios no Desempenho das Empresas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 6, p. 849-865, 2018.
- MCKEOWN, Max. **Estratégia: do planejamento à execução**. Alta Books, 2020.
- MEIRIM, Hélio. **As atividades primárias da logística**. 2017. Disponível em: <https://portogente.com.br/noticias/opiniao/94718-atividades-primarias-de-logistica?msclkid=0292a68ea61911ec83058396d2694809>. Acesso em: 17 mar. 2022.
- MENEZES, Rodrigo Ábner Gonçalves et al. Cooperação e inovação nos setores industriais e de serviços no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 1, p. 4, 2020.
- MILIAN, Guilherme Amelio. Empreendedorismo e Inovação: Perspectivas, Estratégias e Conceitos. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 5, n. 4, p. 116-131, 2020.
- MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia-4**. Bookman Editora, 2006.
- MONDAY. **O software de gestão de projetos que vai funcionar para sua equipe**. Disponível em: https://monday.com/lang/pt/lp/ps-general/?gspk=c2VtYW50aWNsYWJz&gsxid=jA9XQT36uKyf&sid=1-b-445c2c18debb168defb94e8078ffff0&utm_adgroup=semanticlabs&utm_campaign=ww-multi-prm-workos-multi-generic-desktop-network-core&utm_medium=affiliates&utm_source=partnerstack. Acesso em: 02 jun 2022.
- MONTENEGRO, A. V.; PINHO, A. P. M.; TUPINAMBÁ, A. C. R.; FEITOSA, R. L. É possível encontrar inovação gerencial e práticas de gestão de pessoas voltadas à inovação em universidades federais? **Cadernos EBAPE. BR**, v. 19, p. 761-776, 2021.
- MORAES, Marcela Barbosa de; CAMPOS, Teodoro Malta; LIMA, Edmilson. Modelos de desenvolvimento da inovação em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico no Brasil e no Canadá. **Gestão & Produção**, v. 26, n. 1, e2002, 2019.
- MOREIRA, Tânia Sofia Rodrigues. **O Impacto da Inovação Organizacional na Competitividade**. 2021. 68 p. Dissertação (Mestrado em Finanças Empresariais). Escola Superior de Tecnologia e Gestão. Leiria, Portugal. 2021.
- MORRISON, Alan; WENSLEY, Robin. A short history of the Boston Consulting Group share/growth matrix. **Marketing: Critical Perspectives on Business and Management**, v. 2, p. 126, 2001.
- MOURA, Diego Luz. **Pesquisa qualitativa: um guia prático para pesquisadores iniciantes**. São Paulo: Editora CRV, 2021.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 731-747, 2011.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. London: Belknap Press, 1982.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo de et al. A evidenciação da inovação organizacional no planejamento estratégico das empresas do setor elétrico. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, p. 120-132, 2020.

OLIVEIRA, Maria Beatriz Gomes de. **A adoção de práticas de Inovação Aberta em Portugal**. 2020. 130 f. Tese (Doutorado em Ciências Empresariais) - Instituto Universitário da Maia - ISMAI, Maia, Portugal, 2020.

OLIVEIRA, Marilisa do Rocio et al. Propostas de estratégias de inovação: um estudo nas empresas do setor alimentício no Município de Ponta Grossa/PR. **Registro Contábil**, v. 6, n. 3, p. 70-82, 2015.

ORO, Ieda Margarete; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Uso dos Sistemas de Controle Gerencial no Equilíbrio da Tensão Dinâmica na Implementação de Estratégias de Inovação em Empresa Familiar. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 17, n. 2, p. 309-336, 2020.

OSLO, Manual de. Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª ed. Rio de Janeiro: **FINEP**, 2005. Recuperado de <http://gestiona.com.br/wpcontent/uploads/2013/06/Manual-de-OSLO-2005.pdf>. 2005.

OECD - *Organization for Economic Cooperation and Development*. Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition 2018. Paris: OECD/Eurostat, 2018. 256 p. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation**. Inovação em modelos de Negócio. 1. ed. [S.l.]: Alta Books, 2011.

PALMEIRA, Elaine Pinheiro et al. A eficácia na utilização do paradigma de inovação aberta pelas empresas como um diferencial de competitividade e criação de valor. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 5, n. 1, p. 236-247, 2014.

PATTERSON JR, F. G. Systems engineering life cycles: life cycles for research, development, test, and evaluation; acquisition; and planning and marketing. **Handbook of Systems Engineering and Management**, p. 65-115, 2009.

PLANO NACIONAL DE LOGÍSTICA. 2016. **65% do transporte de cargas inter-regional no Brasil, segundo dados do Plano Nacional de Logística (2015)**. Disponível em: <https://www.epl.gov.br/das-mercadorias-sao-transportadas-por-rodovia>. Acesso em: 17 mar. 2022.

PONTE, João Pedro da. Estudos de caso em educação matemática. **Bolema**, p. 105-132, 2006.

POURNADER, Mehrdokht et al. Blockchain applications in supply chains, transport and logistics: a systematic review of the literature. **International Journal of Production Research**, p. 1-19, 2019.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, Coimbatore K. A riqueza na base da pirâmide. Porto Alegre: **Bookman**, 2005.

PUTMAN, Vicky L.; PAULUS, Paul B. Brainstorming, brainstorming rules and decision making. **The Journal of Creative Behavior**, v. 43, n. 1, p. 29-40, 2009.

QUANDT, C. O. et al. Programas de gestão de ideias e inovação: as práticas das grandes empresas na região sul do Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 176-199, 2014.

RANGUS, Kaja. The Relation between Different Open Innovation Practices and Firm's Innovation Performance. **Managing Global Transitions**, v. 15, n. 1, p. 61-79, 2017.

RAPÔSO, Cláudio Filipe Lima et al. Estratégia e Inovação. **RACE-Revista de Administração do Cesmac**, v. 6, p. 4-13, 2020.

RAUTA, Jamir. Ciência, Evolução e Movimento da Inovação Organizacional: Uma Estrutura Conceitual para Diagnóstico. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 6, n. 2, p. 25-51, 2020.

REINO, G. A.; DE SÃO PEDRO FILHO, F.; SILVA, M. J. A. M.; DE OLIVEIRA, C. M.; DE SOUZA, W. P. Inovação das práticas na logística de transporte de biocombustíveis no Rio Madeira. In: **Anais... III CIDESPORT Congresso Internacional de Desempenho Portuário**, 2016. Florianópolis, 16 a 18 de novembro de 2016, pp. 1-19. RIBEIRO, Darcy Marzulo. Logística: conceitos, problemas e perspectivas. Curitiba: Iparades, 2010.

RIBEIRO, Luciano Maciel; DA COSTA BOTELHO, Silvia Silva; DUARTE FILHO, Nelson Lopes. Modelo interativo e aberto: repensando o papel da Universidade na geração do conhecimento e da inovação. **Revista ESPACIOS**, v. 37, n. 33, p. 1-15, 2016.

RIVERA, Roberto Arreola; DELGADO, Liliana Moreno; DE JESÚS, José Carrillo Mendoza. Logística de transporte y su desarrollo. **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, v. 185, p. 1-17, 2013.

ROCHA, Ronalty Oliveira; OLAVE, Maria Elena Leon; ORDONEZ, Edward David Moreno. Estratégias de inovação: uma análise em startups de tecnologia da informação. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 3, p. 237-271, 2020.

ROBEHMED, Natalie. **What is a Startup?** Forbes, 2013. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/nalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#14d2c8e40440>. Acesso em: 21 mar. 2022.

ROSSI, George Bedinelli; SERRALVO, Francisco Antonio; JOAO, Belmiro Nascimento. Análise de conteúdo. **Revista brasileira de marketing**, v. 13, n. 4, p. 39-48, 2014.

SÁBATO, Jorge A.; BOTANA, Natalio. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. In: SÁBATO, Jorge A. (Comp.). **El pensamiento latino-americano en la problemática ciencia-tecnología-desarrollo-dependencia**. Buenos Aires: Ediciones Biblioteca Nacional, 2011. Cap. 10, p. 215-230.

SANTOS, Ana. **Inovação e Criatividade no Setor do Calçado em Santa Maria da Feira**. 2021. 67 p. Dissertação (Programa de Mestrado em Gestão de Empresas). Instituto Superior de Entre Douro e Vouga. Santa Maria da Feira, Portugal. 2021.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristovão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SANTORO, Gabriele et al. How SMEs engage in open innovation: a survey. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 9, n. 2, p. 561-574, 2018.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. Editora Atlas SA, 2016.

SCHUMPETER, J. A teoria do desenvolvimento econômico. **Nova Cultural**. São Paulo, Brasil. 169 pp. 1985.

SCHUMPETER, J. **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução M. S. Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Obra original publicada em 1934).

SCHUSTER, Gerd; BREM, Alexander. How to benefit from open innovation? An empirical investigation of open innovation, external partnerships and firm capabilities in the automotive industry. **International Journal of Technology Management**, v. 69, n. 1, p. 54-76, 2015.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa**. Editora Saraiva, 2011.

SANKHYA. **As vantagens de um sistema de gestão integrada**. 2020. Disponível em: <https://www.sankhya.com.br/blog/as-vantagens-de-um-sistema-de-gestao-integrada>. Acesso em: 8 fev 2021.

SCHWABER, K.; BEEDLE, M. **Agile Software Development with Scrum**. 2001. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Agile-Software-Development-with-SCRUM-Schwaber-Beedle/5fb3745bbe3222af063b2a301bc73071341dec24>. Acesso em: 02 jun 2022.

SHARPE, Bill et al. Três horizontes: uma prática de caminhos para a transformação. **Ecologia e Sociedade**, v. 21, n. 2, 2016.

SHONTELL, Alyson. **This is the definitive definition of a startup**. Business Insider, 2014. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/what-is-a-startup-2014-2#:~:text=Warby%20Parker%20co-CEO%20Neil%20Blumenthal%20has%20another%20definition%3A,of%20a%20startup%20>

is%20that%20there%20isn%27t%20one.?msclkid=075bd8ffa94611ecbf1ec59217163a6b.
Acesso em: 21 mar. 2022.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Davi César Padilha; DE CARVALHO, Marcia Roberta. Logística de transporte e distribuição de mercadorias. **Revista Científica**, v. 1, n. 1, p. 1-8, 2021.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p

SILVEIRA JUNIOR, Aldery. Planejamento estratégico para o setor de transportes: abordagem metodológica. **Universidade de Brasília**, Cap. 8. 2020.

SLUSZZ, Thaisy. et al. (2013). O modelo de inovação aberta no apoio ao desenvolvimento regional: o caso do Proeta. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 141-168, 2013.

SOUZA, L. D. M.; DA CRUZ, D. M. D. B.; JUNIOR, A. J. R.; DI PIETRO, G. A importância da qualidade da gestão das drogarias de pequeno porte, tendo em vista o atual panorama do varejo farmacêutico. **Journal of Biology & Pharmacy and Agricultural Management**, v. 17, n. 2, p. 377-386, 2021.

STAKE, R. E. Pesquisa qualitativa. Estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: **Penso**, 2011.

TABOADA, Carlos. Gestão de tecnologia e inovação na logística. **IESDE BRASIL SA**, 2009.

TICIANO, J. **Novos modelos de gestão são imperiosos para conduzir as empresas a competitividade**. 2019. Disponível em: <https://www.administradores.com.br/artigos/modelo-de-gestao-adequado-para-os-ganhos-de-competitividade>. Acesso em: 08 fev 2021.

TIDD, Joe et al. **Gestão da inovação**: integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais. Lisboa: Monitor, 2003.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação**. 5 ed. Lisboa: **Bookman Editora**, 2015.

VARADARAJAN, P. Rajan; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de et al. Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: a institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 895-922, 2020.

VIECELI, Alissa Veluma et al. Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional. **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira**, v. 6, p. e27566-e27566, 2021.

VINUTO, Juliana. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, 2014.

VOGT, Alessandra; SOARES, Silviane Lawall. Inovação e tecnologia em logística: estudo de caso de uma empresa de transporte e logística do oeste de Santa Catarina. In: **Anais... 2º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR** Santa Maria/RS - 23 e 24 de Setembro de 2013. pp. 1-17.

WANG, Michael et al. Logistics innovation capability and its impacts on the supply chain risks in the Industry 4.0 era. **Modern Supply Chain Research and Applications**, 2020.

WINKELHAUS, Sven; GROSSE, Eric H. Logistics 4.0: a systematic review towards a new logistics system. **International Journal of Production Research**, v. 58, n. 1, p. 18-43, 2020.

WORLD BANK. World Development Indicators Database. **International LPI - Global rankings 2018**. Disponível em: < <https://lpi.worldbank.org/international/global/2018>>. Acesso em: 13 ago. 2021.

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

ZAMBALDE, André Luiz. Modelos/Métodos de inovação. **Anotações pessoais**. Lavras-MG, 2021.

ZENONE, Luiz Claudio. **CRM-Customer Relationship Management: gestão do relacionamento com o cliente e a competitividade empresarial**. São Paulo: Novatec Editora, 2007.

ZIC, S. HADZIC, H.; IKONIC, M. **Portfolio analysis - A useful management tool**. 2009. Disponível em: <http://hrcak.srce.hr/file/70745>. Acesso em: 19 abr. 2022.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTAS

QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO - DISSERTAÇÃO MESTRADO

Identificação do Entrevistado

Nome:	
Setor em que trabalha:	
Cargo/Função:	
Tempo de empresa:	
Formação:	

1ª Parte: Contexto organizacional e as estratégias

- 1) Fale um pouco da história da empresa, com destaque para as grandes mudanças que aconteceram ao longo dos anos. Uma síntese.
- 2) Vocês realizam planejamento estratégico? Usam alguma metodologia específica (qual?) ou contratação de Consultorias?
- 3) Você considera a empresa flexível a mudanças, de fácil adaptação ao mercado e com um ambiente propício à inovação? Por quê?

2ª Parte: Inovação

- 1) Como a empresa pensa a Inovação no seu dia a dia? A inovação é uma prática constante nas operações e atividades diárias, ou é tratada somente quando se percebe a necessidade de inovar para sobreviver?
- 2) Existe inovação em que esfera (Produto/serviço, Processos/operações, Marketing, organizacional, outros)? Se existem, como essas inovações acontecem? São mais incrementais ou radicais?
- 3) Quanto à inovação, como vocês se preparam para o mercado no momento atual, com negócios emergentes e negócios futuros?
- 4) Se existe, como ocorre a inovação fechada (interna) na empresa?
- 5) Se existe, como ocorre a inovação aberta (de dentro para fora, de fora para dentro ou acoplada) na empresa?
- 6) As inovações são parte integrante das estratégias? Como elas se relacionam?

3ª Parte: Práticas e ferramentas de Inovação

- 1) Como se dá o processo de inovação na empresa? Há um setor /pessoas específico que trata desta questão? Como acontece, na prática, a inovação na empresa?
- 2) Em quais setores há o uso de práticas e ferramentas de inovação? Como utilizam?

- 3) Existem modelos, técnicas, práticas e ou ferramentas específicas de inovação que vocês estão adotando e ou utilizam? Se sim, quais?
 - a. As pessoas acessam essas ferramentas? Há estímulo ao seu uso nas atividades organizacionais?

4ª Parte: Resultados

- 1) Como são avaliados os resultados das práticas de inovação? As inovações estão contribuindo para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa? De que forma?
- 2) Os resultados são condizentes com o que foi planejado?
- 3) Nas práticas de inovação na empresa, quais tem sido os acertos e erros? O que tem sido aprendido ao longo dos últimos anos com o processo de inovação?