

O DIAGNÓSTICO DA INOVAÇÃO DE UMA EMPRESA PORTUGUESA EM TEMPOS DE CRISE INNOVATION DIAGNOSIS OF A PORTUGUESE COMPANY IN TIMES OF CRISIS

Kelen Franciane Scheroldt Marques¹; Julio Cezar Mairesse Siluk²; Alvaro Luiz Neuenfeldt Júnior³; Verônica Dalmolin Cattelan⁴

¹Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil
kelkelh@yahoo.com.br

²Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil
jsiluk@ufsm.br

³Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil
alvjr2002@hotmail.com

⁴Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM – Santa Maria/RS – Brasil
veronica_vdc@hotmail.com

Resumo

O presente estudo tem como objetivo demonstrar através de um diagnóstico a gestão da inovação na empresa mais inovadora de Portugal, a Derovo, de acordo com os dados disponibilizados pela Associação Empresarial para a Inovação (COTEC, 2011). Diante da relevância crescente da gestão da inovação no desenvolvimento das empresas, o diagnóstico torna-se ferramenta importante no sentido em que permite a visualização de um panorama das ações estratégicas da empresa em estudo, que podem servir como fator direcionador para outras Pequenas e Médias Empresas (PME) que visam diferenciação e melhora da competitividade no mercado. Quanto aos procedimentos de execução da pesquisa, o presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, onde os dados foram obtidos através dos diagnósticos referentes ao Octógono da Inovação. Após a conclusão da pesquisa, foi possível observar que os principais benefícios obtidos através da gestão da inovação estão traduzidos na possibilidade da empresa Derovo inovar através de uma única matéria-prima, o ovo, obtendo crescimento, internacionalização, diversificação e conquista de uma forte política de recursos humanos e grande reconhecimento no mercado de atuação.

Palavras-chave: Gestão da inovação, Pequenas e Médias Empresas (PMEs), Competitividade, Mensuração de desempenho.

Abstract

Whereas different strategies are used by organizations to enhance their performance through innovation, this study aimed to demonstrate through a diagnostic innovation management in the most innovative company of Portugal, according to the data made available by the Business Association for innovation (COTEC, 2011). Given the growing importance of innovation management in enterprise development, the diagnosis becomes important tool in that it allows you to view an overview of the strategic actions of the company under study, which can serve as a driver factor for other Small and Medium Enterprises (SMEs) aimed at improving competitiveness and differentiation in the market. In how to conduct the research, this study was characterized as a descriptive and qualitative research, where the data were obtained from the diagnostics for the Octagon Innovation. Upon completion of the survey, it was observed that the main benefits achieved through management innovation are reflected in Derovo company's ability to innovate through a single raw material, the egg, getting growth, internationalization, diversification and acquisition of a strong political human resources and great recognition in the market segment.

Key-words: Innovation management, Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), Competitiveness, Performance measurement.

1. Introdução

Crises econômicas mundiais geralmente apresentam mudanças na dinâmica de vários fenômenos organizacionais, como a formação de novos mercados, surgimento de setores convergentes, com novos concorrentes, instabilidades políticas e aumento na competitividade entre empresas (PACAGNELLA JÚNIOR; PORTO, 2012). Em complemento, Kotler et al. (2010) ressaltam que estas precisam de meios próprios para se diferenciar, a fim de sobreviver aos momentos de intensas e avassaladoras transformações.

Tais fatos levam a constatação de que o mercado encontra-se cada vez mais acirrada, exigindo das organizações investimentos em novas alternativas para alcançar diferenciais, principalmente, quando se encontram em meio a uma crise econômica (PORTER, 2009; NEUENFELDT JÚNIOR et al., 2014). Desse modo, inovar passou a ser uma das melhores opções para alcançar metas e objetivos, sendo considerado um fator chave de sucesso para o desenvolvimento das empresas, promovendo um melhor desempenho e sobrevivência dos negócios (RESE; BAIER, 2011; MORAES et al., 2014).

Nesse contexto, o presente trabalho pretende demonstrar através de um diagnóstico, a gestão da inovação na empresa mais inovadora de Portugal, de acordo com a Associação Empresarial para a Inovação (COTEC, 2011), verificando de que forma a inovação ocorre na empresa, a maneira que empreende em meio a crise econômica, quais suas estratégias, obstáculos enfrentados e os principais benefícios obtidos.

Diante da relevância crescente da gestão da inovação no desenvolvimento das empresas, o diagnóstico torna-se ferramenta importante no sentido em que permite a visualização de um

panorama das ações estratégicas da empresa em estudo, que podem servir como fator direcionador para outras Pequenas e Médias Empresas (PME) que visam diferenciação e melhora da competitividade no mercado.

2. Contextualização teórica

2.1. As PMEs e a inovação em empresas de Portugal

A crise econômica geralmente é vista como momento de ameaça, mas também pode ser percebida como motivador de grandes oportunidades, formatada por um cenário onde muitas empresas escolhem apenas reduzir custos e demitir seus colaboradores, esquecendo que essas dificuldades são temporárias e que também é possível se fortalecer nessas circunstâncias. Durante uma situação de crise, de incerteza, os fornecedores, parceiros e concorrentes estão buscando as mais variadas soluções. Percebe-se que com a inovação, o caminho poderá se tornar melhor e ainda mais competitivo (SCHERER; CARLOMAGNO, 2009).

Nesse contexto, as PMEs são as principais responsáveis pela criação de empregos em Portugal, e amplamente reconhecida como pilar da economia no país, enfrentam o desafio diário de buscar a diferenciação de seus concorrentes, tendo em vista o enorme ritmo das mudanças mercadológicas, a competitividade, as inovações e o amadurecimento da visão dos consumidores (HÉRNANDEZ et al., 2012; ROSA; GODINHO, 2013).

Considerando tais fatores, relacionados com a crescente concorrência e a busca pela satisfação do consumidor, deve-se buscar instrumentos de diferenciação entre as empresas, agregando novas estratégias de maneira a apostar na gestão da inovação conduzida de forma correta (VIEIRA; ROMERO, 2009; TANG et al., 2012).

As PME portuguesas são classificadas de acordo com a Recomendação da Comissão das Comunidades Europeias 2003/361/CE, de 6 de maio de 2003, publicada em 20 de maio 2003 (Portugal, 2007), tendo desde 1 de janeiro de 2005, a classificação de MPE, onde se leva em conta o número de trabalhadores efetivos, considerado o critério mais relevante ou também o faturamento, ou balanço.

Comparando dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Instituto Nacional de Estatística (INE), pode-se observar que tanto em Portugal como no Brasil as PME são a maioria dentre aos demais tipos de empresas. De acordo com o INE (2012), consta a presença de 1.143.068 PMEs no ano de 2010 em Portugal, que se refere a 99,9% do total das empresas portuguesas.

Segundo o IAPEMEI (2008), as PME formam a maioria do conjunto empresarial, sendo que os seguimentos econômicos que mais se destacam são o comércio, serviços, distribuição e transportes, o que acaba gerando altos índices de empregabilidade, tributos e reconhecimento. Dessa maneira, as PME estão cooperando para o crescimento econômico de ambos os países, criando mais empregos, possibilitando o surgimento de novos negócios e principalmente o desenvolvimento do país.

Como uma das consequências do crescimento econômico, verifica-se que passou a existir fortes pressões competitivas entre as empresas, obrigando seus gestores a ajustarem suas estratégias organizacionais aliadas a inovações onde autores como Scherer e Carlomagno (2009), propõem que uma utilização correta da gestão da inovação pode beneficiar a empresa como um todo, de maneira sistêmica, aumentando sua competitividade e alterando maneiras de empreender metas e resultados.

Na busca realizada a partir da temática “inovação em empresas de Portugal”, Natário e Almeida (2011) analisaram os fatores que influenciam a dinâmica da inovação em empresas de Portugal a partir do modelo da Tríplice Hélice, que reforça a ligação entre as empresas, universidades e órgãos públicos.

Já Rosa e Godinho (2013) apresentam a importância de políticas públicas de incentivos à inovação nos setores da economia a partir de um estudo realizado em uma empresa de Portugal. Outro estudo mostra onde e como estas empresas adquirem o conhecimento necessário para as suas atividades de inovação, enfatizando as interações entre vários elementos do sistema, sejam eles internos ou externos à empresa e aos distritos industriais (VIEIRA; ROMERO, 2009).

Desse modo, foram encontrados artigos que tratam, genericamente, os assuntos gestão da inovação e mensuração de desempenho da inovação, porém em nenhum momento a menção acerca da aplicação de tais conceitos para o contexto das empresas de Portugal em meio à crise econômica.

2.2. Gestão da inovação

Segundo Andreassi (2007) e Reis (2008), a busca pela inovação é necessária como fator diferencial na oferta, como meio de localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado, e forma de manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência.

Para dar início a gestão da inovação é preciso existir interesse em inovar, para então passar a seguir o processo contínuo que a leva até a consolidação do produto ou serviço em questão. A renovação permite que a empresa sustente seu crescimento ao longo do tempo de maneira dinâmica, diferenciando-se das demais empresas, considerando os diferentes tipos de inovação, como:

melhoria contínua, ruptura e disrupção (ZOGBI, 2008; SCHERER; CARLOMAGNO, 2009; CHRISTENSEN et al., 2010; MORRIS, 2011; MARQUES et al., 2013).

Para Scherer e Carlomagno (2009), o contexto apresenta um conjunto de dimensões que devem ser configuradas, de acordo com a estratégia e cultura da empresa para melhorar o potencial inovador. Na opinião de Hernández et al. (2012), existe diferença na análise da atividade de inovação das grandes e pequenas empresas, justificando que na análise das pequenas empresas as variáveis internas, como as relações com os gestores, as decisões estratégicas e a gestão, são mais intensas do que as das grandes empresas, o que as torna correspondentes ao maior peso durante o processo de mensuração.

Uma das principais ferramentas que auxilia tanto o diagnóstico do potencial de inovação, quanto das práticas de gestão para a melhoria do desempenho, define-se como octógono da inovação, que está estruturado em função de oito dimensões, onde apresenta os principais pontos a serem administrados para incrementar a produtividade da inovação, desde a estratégia até o processo de transformação de ideias em resultados, dividindo-se em: Estratégia, Liderança, Cultura, Relacionamentos, Estrutura, Pessoas, Processo e *Funding* (Finanças) (Sawhney et al. (2006).

Para Sawhney et al. (2006) e Birkinshaw (2012), o primeiro passo para implementar um programa de gestão da inovação é realizar um diagnóstico da situação atual, o que permite a visualização em um gráfico do desempenho em relação às oito dimensões da inovação. De acordo com Bautzer (2009) é nesta etapa que reside a chave do processo estratégico, em que o levantamento de oportunidades e sua definição no panorama de macroambiente são quesitos de análise.

Dessa forma, quando as dimensões do octógono são bem gerenciadas aumentam as chances de se obter um ótimo retorno sobre o investimento, reduzindo a imprevisibilidade e ampliando o potencial inovador das empresas. Alguns destes inclusive foram desenvolvidos ao decorrer dos anos no Brasil, cabendo um destaque especial para o modelo de gestão da CNI (2010), em sua cartilha para informar empreendedores em geral sobre o tema, além de estudos desenvolvidos por Longanezi (2008) e C.E.S.A.R (2009) devido as suas relevâncias ao contexto científico.

3. Metodologia

A estrutura metodológica do trabalho está contemplada a partir do cumprimento de quatro etapas sequenciais, onde primeiramente foram levantadas informações através da bibliografia relacionada a gestão da inovação nas PMEs portuguesas, baseado em relatos estabelecidos principalmente por Zogbi, 2008, Bautzer (2009), Scherer e Carlomagno (2009), Pacagnella Júnior e

Porto (2012) e Rese e Baier (2011) com objetivo de identificar as variáveis mais influentes ao contexto do estudo em questão.

Quanto aos procedimentos de execução da pesquisa, o presente trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva e qualitativa, onde os dados foram obtidos através do diagnóstico elaborado com base nos pressupostos descritos no Octógono da Inovação, por Scherer e Carlomagno (2009), que conseqüentemente possibilita a visualização do Radar da Inovação, de forma que a avaliação de cada uma das oito dimensões (x), Estratégia ($x = 1$), Liderança ($x = 2$), Cultura ($x = 3$), Relacionamentos ($x = 4$), Estrutura ($x = 5$), Pessoas ($x = 6$), Processos ($x = 7$) e *Funding (Finanças)* ($x = 8$), está contida as respostas obtidas em três perguntas estruturadas fechadas, totalizando o escopo de vinte e quatro questões (q) da pesquisa.

Para realização da mensuração das respostas em relação à importância atribuída a cada afirmação foi utilizada uma escala quantitativa intervalar em sete unidades, a fim de classificar o *status* da empresa desde a importância inferior equivalente a 1, até o máximo limite superior igual a 7, para o caso do cumprimento pleno dos requisitos elencados no diagnóstico. O resultado final (VG) foi composto a partir da média aritmética dos valores obtidos para as oito dimensões do octógono (Dx), conforme mostra a Equação (1), originadas a partir das respostas (Aq) obtidas nas vinte e quatro questões ($q = 24$), explicitadas na Equação (2), formando assim o radar característico da empresa.

$$Dx = \frac{\sum_{q=1}^{24} Aq}{24} \rightarrow \forall Q = q \subset x \quad (1)$$

$$VG = \frac{\sum_{x=1}^8 Dx}{8} \quad (2)$$

Em paralelo foram organizadas oito questões discursivas não utilizadas para a mensuração no octógono, com base nos referenciais teóricos supracitados, das quais o entrevistado pode opinar de maneira livre sobre a situação da PME naquela dimensão, o que permitiu o aumento da percepção sobre a situação da empresa perante a gestão da inovação.

Para a aplicação prática, a pesquisa foi realizada através de um diagnóstico na MPE portuguesa Derovo, reconhecida como a PME mais inovadora de Portugal, de acordo com a classificação da COTEC (2011), onde os gestores foram os sujeitos da pesquisa, pelo motivo de possuírem uma visão sistêmica da organização e suas demais ações e oportunidades e por sua melhor estratégia de inovação criando produtos diferenciados para o mercado.

A inovação está inserida na sua visão, missão, valores e princípios, apresentando-se bem estruturados por todos os setores, pensando no bem estar de seus colaboradores e clientes e inovando desde o início de suas atividades. Sendo inovadora, o grupo rapidamente evoluiu a sua forma de comercialização, transformando o ovo em produto e diferenciando a sua oferta.

Os principais produtos da empresa resultam de um forte investimento em inovação e desenvolvimento que vão desde o ovo líquido pasteurizado (ovo inteiro, clara e gema), ovo cozido, o *fullprotein*, (bebida rica em proteínas), tortilhas, omeletes, salsicha de ovo até o ovo em *spray* (DEROVO, 2012).

Durante a pesquisa pode-se ter acesso também ao histórico da empresa, resultando em um maior entendimento e conhecimento dos sistemas e processos utilizados. Com o diagnóstico proposto pela ferramenta utilizada pode-se obter uma análise da imagem e do seu posicionamento no mercado.

4. Aplicação prática da proposta

4.1 Resultados

A Derovo iniciou suas atividades em 1994 por um grupo de 70 avicultores, que perspectivou uma indústria inovadora na produção de ovo produto. Após alguns anos de atividade, já exportava para Espanha, mostrando desde cedo sua ousadia e busca por novos mercados.

Com toda sua modernização, esta possui outras filiais, parcerias e sociedades, o que gerou ainda mais empregos e crescimento, principalmente no mercado de Portugal, contando atualmente com três unidades industriais (Pombal, Madrid e Meire) com capacidade de produzir 5,8 milhões de ovos por dia. Em 2011, a organização teve um volume de negócios superior a 30 milhões de euros, e hoje está inserida em um grupo com faturamento anual de 70 milhões, com mais de 10 mil pontos de consumo por semana somente em Portugal.

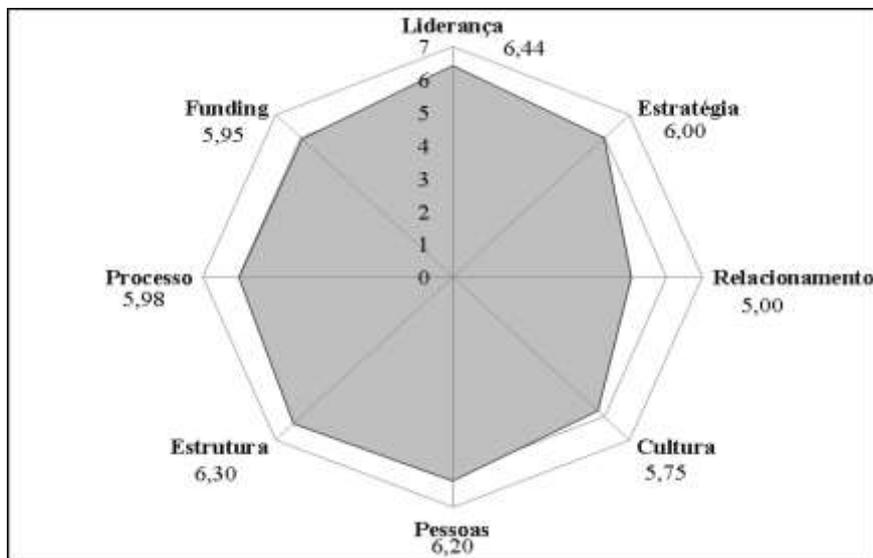
Uma grande aliada das inovações da Derovo são as universidades, que colaboram com suas pesquisas para o processo inovativo ocorrer. Um exemplo deste processo é o projeto desenvolvido com a Universidade do Minho, um protótipo de ovo estrelado pasteurizado, onde o consumidor precisa somente o aquecer no micro-ondas para consumi-lo (UMINHO, 2012).

Dessa forma, com base nos pressupostos descritos a cerca do Octógono da Inovação, pode-se realizar o diagnóstico da situação da Derovo no que tange os oito critérios supracitados, o que forneceu um panorama da sua gestão, onde ao final da pesquisa tornou-se possível obter o Radar da Inovação, através da ferramenta e da tabulação das respostas que permite diagnosticar a gestão da inovação da PME, conforme mostra a Figura 1.

Após as análises das dimensões, as três que mais se destacaram estatisticamente em relação ao percentual foram: Liderança com $D2 = 6,44$, Estrutura com $D5 = 6,30$ e Pessoas com $D6 = 6,20$. Após este processo, pode-se obter uma confirmação de que o crescimento, aliado à

inovação, estão baseados na forte gestão, fato relacionado ao desenvolvimento da organização e aceitação das orientações, como também da sua estrutura, focada diretamente na competência e no trabalho das pessoas.

Figura 1 - Radar da Gestão da Inovação da Derovo.



Em específico para a Liderança ($D2 = 6,44$), que é um dos principais fatores de sucesso que a empresa possui, sendo um forte diferencial, todos podem ser considerados como “líderes”, pois precisam sugerir ideias, mudanças, expor habilidades, buscando inovar de alguma maneira. Existe muita dedicação e união pelo mesmo objetivo, considerando que todos os processos estão interligados diretamente ao resultado global.

Os líderes almejam o alcance de uma maior rentabilidade em seu processo de gestão da inovação, sendo o livre acesso às lideranças é um fator cultural na empresa independente de nível hierárquico, sendo responsabilidade de todas as ações criativas e criação de ideias.

Na questão Estrutural ($D5 = 6,30$), há o consenso de que a gestão pode ser considerada democrática, participativa e ousada, onde todas as atividades dão ênfase para a inovação, tendo um setor específico de criação, amplamente distribuído nas ideias criativas dos colaboradores e responsáveis.

A estrutura organizacional é flexível e descentralizada nas decisões, onde as atividades de inovação partem do incentivo de seus líderes, fazendo parte da realidade dos colaboradores que se encontram envolvidos no processo, com uma ótima condição de trabalho que permite sentimento de segurança e valorização.

Em relação às Pessoas ($D6 = 6,20$), a empresa valoriza muito a criatividade e incentiva os seus funcionários a inovarem, a fim de perceberem a importância de seu trabalho e capacidade de

fazer a diferença, o que mostra as reais necessidades de mudanças e seus inúmeros benefícios.

Os líderes estão em constante treinamento para conhecer e repassar técnicas e ações inovadoras para seus colaboradores, sendo uma espécie de formadores na construção de práticas essenciais para perpetuação da cultura e obtenção da inovação. A equipe formada por mais de 180 colaboradores apresenta alta diversidade de conhecimentos, valores, carreira e interesses bem especificados, tornando a relação no ambiente de trabalho transparente.

Para a Estratégia ($D1 = 6,00$), as iniciativas de inovação estão alinhadas na empresa, que desde o início de suas atividades já antecipava o futuro, buscando os benefícios da tecnologia para criar produtos diferenciados para o mercado consumidor.

Atualmente, os seus prognósticos estão voltados para o crescimento sustentável, visando crescer continuamente de modo a utilizar o seu potencial já existente internamente, de modo a buscar se consolidar e conquistar novos nichos de mercado que possam ser utilizados com facilidade e satisfação, apresentando como pressuposto básico praticidade aos consumidores.

Os Processos ($D7 = 5,98$) estão diretamente relacionados ao ambiente de inovação fomentado aos colaboradores, de modo que estes ganham mais espaço e acabam contribuindo principalmente em relação à quantidade de novas ideias, repassadas aos líderes que juntamente com os responsáveis pelo departamento fazem uma avaliação relacionada com a estratégia organizacional.

Ao *Funding* ($D8 = 5,95$), existe um orçamento específico para ser destinado aos projetos de inovação e incentivo à criação. Os múltiplos seguimentos em que se desenvolve exigem que a empresa um parceiro financeiro sólido, que passa a apresentar soluções adequadas para as mais variadas necessidades, apoio aos investimentos, exportações, meios de pagamentos e negociações em geral.

Para a Cultura ($D3 = 5,75$), considerado como o segundo ponto que mais deixou a desejar após o diagnóstico, a Derovo vem adotando um conjunto de atividades em prol da busca pelo desenvolvimento principalmente pelas características de pioneirismo, foco no cliente, velocidade de fazer acontecer e a busca constante pela inovação. A alta gestão tem visado envolver os funcionários em um ambiente com mecanismos e práticas de valorização e estimulação em prol do auto desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores.

Para o item de pior desempenho, o Relacionamento ($D4 = 5,00$), pode-se afirmar que nos últimos tempos tem-se adotados práticas em prol de incrementar a comunicação de fácil acesso entre as pessoas, o que deve beneficiar a inovação de modo a permitir a troca de informações de forma otimizada. Identificou-se também a necessidade da criação de um setor dedicado exclusivamente a inovação, para acompanhamento de novas tendências de mercado, tecnologias,

verificação da satisfação dos clientes.

Ainda, existe a preocupação iminente com a adoção de ações extras para o seu desenvolvimento, como a criação de novos projetos para a aproximação dos colaboradores, treinamentos, reuniões e comemorações que contam com a presença da família, premiações aos filhos dos colaboradores e diversos benefícios, que busca valorizar ainda mais os relacionamentos e motivar todos os envolvidos neste processo.

4.2 Discussão

De modo amplo, foi atingido um resultado geral total de $VG = 5,95$ pontos, apesar das pontuações dos resultados abaixo do esperado estabelecidos para as dimensões Cultura ($D3 = 5,75$) e Relacionamento ($D4 = 5,00$). Organizacionalmente, pode-se verificar que a gestão vem investindo maciçamente na busca por incrementar ainda mais o seu grau inovativo, por meio de ações que focam desde o fomento para a criação de novas soluções por parte dos seus colaboradores, quanto de medidas externas em prol de identificar as tendências de demandas por produtos novos ou atualização dos já disponibilizados.

Dessa maneira, a empresa vem buscando parcerias de investigação e desenvolvimento tecnológico, apostando na cooperação com universidades que possibilita a geração de grandes e benéficos resultados, inovações internas e externas, maiores conhecimentos para os colaboradores, novas ideias, projetos e criação de produtos. Há também a integração com pessoas portadoras de deficiência, estágios e integração de jovens recém-formados.

Há ainda o apoio irrestrito pelo compartilhamento das informações, poder de ação e recompensas pelo trabalho realizado, fazendo com que a inovação seja um processo natural. Os departamentos partilham a preocupação com a melhoria contínua ligada à maior eficiência e eficácia no trabalho em grupo. Por fim, a responsabilidade social faz parte da sua conduta na oferta de produtos alimentares às instituições, no apoio financeiro aos bombeiros de Pombal, à Associação de Pais Educadores para a Primeira Infância (APEPI), ao lar Cerci e a busca da integração e apoio a pessoas especiais e demais projetos de sustentabilidade.

No nível que se encontra a empresa, gerando a cada dia mais empregos e crescendo em números de unidades e faturamento, os gestores enfrentam a crise de uma maneira diferenciada, sendo otimistas e inovadores. Segundo a opinião de um dos gestores da Derovo (2012), a empresa continuará investindo fortemente, lutando para estar sempre á frente e canalizando sinergias para crescer.

Diversas inovações estão sendo testadas a partir da variedade de novos produtos em desenvolvimento. A proposta da empresa é que o ovo chegue ao consumidor final sem a casca, de diferentes formas e pronto para ser utilizado, gerando maior praticidade, rapidez e segurança para os clientes e consumidores.

Os obstáculos enfrentados foram principalmente em relação ao governo, a insegurança de algumas leis e diretivas, como a de 2012 relacionada ao bem estar animal, que obrigará os avicultores a modificar o nível de acondicionamento animal, como também a burocracia e demora de aprovação de financiamento de projetos. Porém, a empresa enfrenta normas e mudanças com atitude, procurando soluções rápidas, fazendo projetos de modo a verificar qual o nicho de mercado pretende alcançar.

Portanto, após a análise e obtenção do diagnóstico, tornou-se possível visualizar que a gestão da inovação está presente na estratégia da empresa, e que todos colaboradores estão se mobilizando para obter mais conhecimento e crescer através da inovação.

4. Considerações finais

Após a conclusão da pesquisa, foi possível observar que os principais benefícios obtidos na gestão da inovação estão traduzidos na possibilidade da Derovo inovar por meio da utilização de uma única matéria-prima, o ovo, para o desenvolvimento de novos produtos, a fim de obter crescimento, internacionalização, diversificação e conquista de uma forte política de recursos humanos e grande reconhecimento no mercado de atuação. Dessa forma, é possível afirmar que o objetivo, de demonstrar através de um diagnóstico a gestão da inovação na empresa mais inovadora de Portugal foi atingido com plenitude ao decorrer da pesquisa.

Como objetivo de novas relações de negócios, a Ásia, o Oriente Médio e o restante da Europa são os alvos de negociação, entre outros países que estão em crescimento econômico. Assim, a PME Derovo, com empresas em Portugal e Espanha, não pretende atingir somente o mercado industrial, mas pretende inovar, a fim de buscar novos mercados, levando seus produtos diferenciados também ao varejo, para facilitar o seu alcance aos consumidores finais, em hipermercados e setores ligados ao ramo de alimentos.

Fazendo um viés com essas considerações, é possível afirmar que a adoção de ações e práticas voltadas à implementação de estratégias na gestão da inovação da MPE Derovo, poderá ser vista além de seus inúmeros benefícios, como meio de vantagem competitiva, podendo servir de exemplo para as demais MPEs. Desta maneira, o diagnóstico confirma que realmente existe uma

forte gestão e que a inovação faz parte da cultura da empresa, onde todos se encontram envolvidos nesse processo de crescimento e de aceite da mudança.

Desta maneira, a empresa assume o papel da mudança e pode servir como modelo para demais empresas, principalmente as que vivenciam momentos de crise, pois mostrou que é possível usar a criatividade, buscar novos seguimentos e mercados, se desenvolver e obter lucro em meio à dificuldade posta pelo mercado. Como ponto crítico, acreditamos que a empresa deve manter este nível de preocupação com a gestão da inovação de seus produtos, face ao cenário econômico mundial que se apresenta cada vez mais complexo, de modo a possibilitar a Derovo atingir novos mercados de comercialização.

As principais limitações encontradas na pesquisa remetem a dificuldade da elaboração do diagnóstico, visto os diferentes pontos de vistas dos diversos autores utilizados na contextualização teórica, o que exigiu dos pesquisadores avaliar com cuidado quais fatores que realmente devem influenciar na gestão da inovação. Como expectativas para o futuro, espera-se aplicar este mesmo instrumentos em empresas de outras nacionalidades, a fim de ser possível comparar os resultados e verificar se esta é capaz de atender aos pressupostos e nuances existentes em outros mercados.

Referências

- ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thonsson, 2004.
- BAUTZER, D. Inovação: **Repensando as Organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BIRKINSHAW, J. **Reinventing Management: Smarter Choices for Getting Work Done**. Hoboken: Jossey-Bass, 2012.
- CASANI, F; POMEDA, J. R.; SANCHEZ, F. New business models in the creative economy: Emotions and social networks. **Universia Business Review**, v. 33, n. 1, p. 48-69, 2012.
- C.E.S.A.R. **Manual de Incentivos à Inovação**. Recife: C.E.S.A.R, 2009.
- CNI. **Cartilha: Gestão da inovação**. Brasília: SEBRAE, 2010.
- COTEC. **Associação empresarial para a inovação**. 2012. Disponível em: <<http://www.cotecportugal.pt>>. Acesso em: 25 jan. 2014.
- CHRISTENSEN, C.; JOHNSON, C.W.; HORN, M.B. **Disrupting class, expanded edition: How disruptive innovation will change the way the world learns**. New York: McGraw-Hill, 2010.
- DEROVO. **Características da empresa**. 2012. Disponível em: <www.derovo.com>. Acesso em: 05 jan. 2014.
- HÉRNANDEZ, S. B; JAIME, M. P; DUARTE. R. Determinants of innovation in Spanish microenterprises. **Universia Business Review**, v. 33, n. 1, p. 104-121, 2012.
- IAPMEI. **Sobre as PMEs em Portugal**. 2008. Disponível em: <www.iapmei.pt/resources/download/sobre_pme_2008>. Acesso em: 22 jan. de 2014.
- INE. **Instituto Nacional de Estatística**. 2012. Disponível em: <<http://www.ine.pt>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

- KOTLER, P.; KANTAJAYA, H., SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser human**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- LONGANEZI, T.; COUTINHO, P. L. A.; BOMTEMPO, J. V. M. Um Modelo Referencial Para a Prática da Inovação. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 3, n. 1, 2008.
- MARQUES, K. F. S.; SILUK, J. C. M.; NEUENFELDT JUNIOR, A. diagnóstico da gestão da inovação na campanha gaúcha: um estudo de caso na vitivinícola Almadén. **Espacios (Caracas)**, v. 34, p. 4-4, 2013.
- MORAES, M.; SALES, J. D. A.; DACORSO, A. L. R. Uma proposta de modelo conceitual para pesquisas em sistemas de informação e inovação em serviços. **Revista GEINTEC**, v. 4, n. 1, p. 543-559, 2014.
- NATÁRIO, M. M.; ALMEIDA, C. R. Dinâmicas e processos de inovação em regiões do interior de Portugal: caso de estudo. **Pecunia**. n. 13, p. 283-303, 2011.
- NEUENFELDT JÚNIOR, A. L.; SILUK, J. C. M.; SOLIMAN, M.; MARQUES, K. F. S. Study to evaluate the performance development of Brazilian franchise segments. **Independent Journal of Management & Production**, v. 5, n. 2, p. 381-397, 2014.
- MORRIS, L. **The innovation master plan: the CEO's guide to innovation**. Walnut Creek: Innovation Labs., 2011.
- PACAGNELLA JÚNIOR, A. C.; PORTO, G. S. Análise dos fatores de influência no desempenho inovador da indústria paulista. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 11, n. 2, p. 333-364, 2012.
- PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- PORTUGAL. Decreto-lei 372/2007, de 06/11/07. **Diário da República**, v. 1, n. 213, p. 8080-8084, 2007.
- REIS, D. R. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Manole, 2008.
- RESE, A.; BAIER, D. Success factors for innovation management in networks of small and medium enterprises. **R&D Management**, v. 41, p. 138-155, 2011.
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROSA, A.; GODINHO, M. M. Mudanças culturais, institucionais e tecnológicas em Portugal: um estudo de caso de inovação nos sumos de frutas. **Revista CTS**, v. 8, p. 251-264, 2013.
- SÁNCHEZ, A.; LAGO, A.; FERRÁS, X.; RIBERA, J. Innovation Management Practices, Strategic Adaptation, and Business Results: Evidence from the Electronics Industry. **Journal of Technology Management & Innovation**, v. 6, n. 2, 2011.
- TANG, J.; PEE, L. G.; IJIMA, J. Investigating the effects of business process orientation on organizational innovation performance. **Information & Management**. v. 50, n. 8, p.650-660, 2013.
- UMINHO. **Universidade do Minho**. 2012. Disponível em: <www.uminho.pt>. Acesso em: 20 fev. 2014.
- VIEIRA, F. D.; ROMERO, F. Distritos industriais e inovação: o sector dos moldes em Portugal. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**. v. 1, n. 1, p. 106-122, 2009.
- ZOGBI, E. **Competitividade através da Gestão da Inovação**. São Paulo: Atlas, 2008.

Recebido: 04/07/2014

Aprovado: 22/09/2014