

DOI: 10.7819/rbgn.v15i48.1367

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

# A Inovação como Instrumento de Geração de Valor ao Setor de Serviços em TI

*Innovation as a Tool for Generating Value in the IT Services Sector*

*La Innovación como Herramienta para Generar Valor para el Sector de Servicios de TI*

**César Augusto Biancolino<sup>1</sup>**  
**Emerson Antonio Maccari<sup>2</sup>**  
**Maurício Fernandes Pereira<sup>3</sup>**

Recebido em 6 de julho de 2012 / Aprovado em 26 de setembro de 2013

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

## RESUMO

Em função da crescente competitividade, a gestão da inovação nas empresas prestadoras de serviços de TI tem assumido um delineamento estratégico e tático, fato que pode gerar vantagens competitivas e reduzir riscos. O objetivo desta pesquisa é identificar parâmetros que sejam aplicáveis ao processo de gestão de inovação da área de serviços de empresas de TI. Como estratégias de estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica associada aos conceitos de inovação, seguida de uma pesquisa documental dos processos da empresa estudada. Como técnica de pesquisa aplicada às estratégias adotadas, efetuou-se uma avaliação qualitativa baseada na aplicação de questionário via escala

social de atitudes junto aos colaboradores que atuam na área de serviços de uma empresa de TI. Como base teórica principal do estudo, foram analisados os conceitos de inovação advindos dos textos clássicos que compõem um painel acerca da inovação como um fator cada vez mais relevante para o cenário econômico, além dos aspectos essenciais relacionados à operacionalização e à implementação da inovação nas empresas. Os resultados apontam para o delineamento de fatores distintos capazes de agregar valor ao negócio de TI, mediante a prática da gestão de inovação. Conclui-se que mesmo em empresas que já possuem processos preexistentes para o tratamento do assunto “inovação” pode haver espaço para

1. Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA – USP. Professor da Universidade Nove de Julho (Uninove) [biancolino@uninove.br]
2. Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA – USP. Professor da Universidade Nove de Julho (Uninove) SP. [maccari@uninove.br]  
Endereço dos autores: Avenida Francisco Matarazzo, 612 - Prédio C - 1º andar  
Água Branca - 05001-100 - São Paulo - SP
3. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC [mfpcris@gmail.com]  
Endereço do autor: Campus Universitário Trindade CEP: 88040-900 – Florianópolis - SC

a criação de um processo aplicado de gestão de inovação. Contribui-se, assim, com o acréscimo de conhecimento relacionado entre a teoria associada aos aspectos da inovação e o setor econômico vinculado à prestação de serviços de TI.

**Palavras-chave:** Inovação. Tecnologia da informação. Valor do negócio.

### ABSTRACT

Facing growing competitiveness, innovation management in companies providing IT services has taken on a strategic and tactical design, a fact that can generate competitive advantages and reduce risks. The goal of this research is to identify parameters that are applicable to innovation management in the services field of IT companies. For research strategies, we carried out a literature search referring to innovation concepts, followed by a documentary research concerning the studied company's processes. For research technique applied to the strategies adopted, we performed a qualitative assessment based on a questionnaire using the social scale of attitudes amongst employees working in an IT company's services field. For the study's main theoretical structure, we analyzed the concepts of innovation based on classical texts, which add up to a panel on innovation as an increasingly important factor in the economic scenario, besides crucial issues referring to the operation and implementation of innovation within enterprises. The results point to different elements capable of delivering value to IT businesses through innovation management. We concluded that, even in companies that already have pre-existing processes for dealing with the topic "innovation", there may be room for creating a process applied to innovation management. Our contribution, in this way, was to create added knowledge concerning the theory associated with aspects of innovation and the economic sectors linked to the provision of IT services.

**Keywords:** Innovation. Information technology. Business value.

### RESUMEN

Debido a la creciente competitividad, la gestión de la innovación en las empresas que prestan servicios de TI ha ofrecido un diseño estratégico y táctico, hecho que puede generar una ventaja competitiva y reducir el riesgo. El objetivo de esta investigación es identificar los parámetros que se aplican a la gestión de la innovación en el ámbito de las empresas de servicios de TI. Como estrategias de estudio, se llevó a cabo una búsqueda en la literatura relacionada con los conceptos de innovación, seguida de una investigación documental de los procesos de la empresa estudiada. Como técnica de investigación aplicada a las estrategias adoptadas, se realizó una evaluación cualitativa basada en un cuestionario a través de la escala social de la actitud con los empleados que trabajan en el ámbito de los servicios de una empresa de TI. Como principal base teórica del estudio, fueron analizados los conceptos de innovación que proceden de los textos clásicos que conforman un panel sobre la innovación como un factor cada vez más importante para el escenario económico, además de las cuestiones cruciales relacionadas con la puesta en marcha y la aplicación de la innovación en las empresas. Los resultados apuntan a la delimitación de distintos factores capaces de agregar valor al negocio de TI, a través de la práctica de la gestión de la innovación. Llegamos a la conclusión de que incluso en empresas que ya cuentan con los procesos preexistentes para tratar el tema "innovación", puede haber espacio para la creación de un proceso aplicado a la gestión de la innovación. Contribuye, así, a la incorporación de conocimientos relacionados entre la teoría asociada a los aspectos de la innovación y los sectores económicos vinculados a la prestación de servicios de TI.

**Palabras clave:** Innovación. Tecnología de la información. Valor empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO

O crescente impacto da globalização na vida das organizações, fenômeno necessário para obtenção de ganhos de escala, tem requerido e resultado, cada vez mais, na padronização de produtos, serviços, processos, ações de marketing e estruturas organizacionais. Essa padronização – notada em empresas de distintas verticais de negócio – visa atingir não só aspectos de governança, controle operacional e controle financeiro como também a gestão de riscos relacionados à marca e à sustentabilidade.

Desde meados do século XX, quando se iniciou a transformação da economia industrial para uma nova estrutura de produção e de negócios voltada à informação como um dos principais ativos de uma nova economia de âmbito global, as organizações têm investido continuamente e de forma incremental em TI. Os anos da década de 1990 ficaram marcados na história como um período em que as empresas participantes desse novo cenário globalizado realizaram investimentos maciços e sem precedentes no desenvolvimento, na implementação e na manutenção de sistemas de informação. Não obstante esse cenário, entretanto, pesquisas desenvolvidas nos últimos anos têm apontado para conclusões divergentes sobre o valor dos investimentos em TI para as organizações (BRYNJOLFSSON, HITT, 2000; KRAEMER, DEDRICK, 2001).

Na área de soluções de negócio e de serviços de TI, a padronização dos aplicativos de apoio à gestão dos negócios exige um controle rígido do *roadmap* de versões, fato notado principalmente para soluções maduras e estáveis. Por outro lado, o dinamismo dos negócios, as normas reguladoras e a velocidade da evolução tecnológica trazem o desafio no âmbito estratégico da tomada de decisão acerca de quais tendências, novos requerimentos e padrões a indústria de software deve incorporar a seu portfólio de soluções.

Inseridos nesse universo, estão os prestadores de serviços de TI dedicados à implementação e ao suporte de soluções de negócios. Interagindo com os usuários-chave e demais *stakeholders* ligados aos processos de negócio durante todo o

ciclo de vida das soluções, eles têm a oportunidade única de vivenciar a forma como as soluções são utilizadas, complementadas e integradas com outras soluções de TI. Dessa maneira, naturalmente, os profissionais dedicados ao gerenciamento e execução dos projetos de TI possuem o potencial de agregar valor ao negócio da indústria de TI ao sugerir soluções voltadas à melhoria tanto para os produtos (softwares, redes, conectores etc.) como para serviços que podem endereçar necessidades não atendidas e, conseqüentemente, gerar novas vendas de produtos e serviços.

## 2 PROBLEMÁTICA, QUESTÃO PRINCIPAL, OBJETIVOS E JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Com base nesses fatos, nota-se que, nas empresas fornecedoras de soluções de negócio de TI, o potencial de inovação de soluções e serviços baseado em sugestões e ideias das equipes prestadoras de serviços de implementação e suporte aos clientes é um dos requisitos necessários para manter a organização competitiva.

De acordo com Drucker (2008), a incorporação da cultura inovativa é obtida por meio de uma abordagem de inovação sistemática, monitorando-se as fontes de oportunidades inovadoras. Inseridas nesse contexto, em seu dia a dia, as equipes prestadoras de serviços de TI vivenciam situações inesperadas, resultados divergentes e novas necessidades de redesenho de processo que são fontes de oportunidade e podem direcionar o processo inovativo. Nesse aspecto, a Harvard Business School - HBS (2009) cita algumas fontes de oportunidades adicionais, que também fazem parte do dia a dia das equipes prestadoras de serviços: as ideias advindas da convivência com os clientes, a aprendizagem resultante da interação com usuários de ponta e o desenho de novas soluções por meio da observação sistemática.

Por outro lado, o canal para captação, avaliação e seleção dessas sugestões e ideias pode não existir, ou não ser utilizado de forma abrangente e eficaz, desperdiçando o potencial de melhoria ou criação de novas soluções ou serviços. Outros fatores que dificultam o aproveitamento desse

potencial são as estruturas organizacionais e os processos muitas vezes complexos e burocráticos.

Segundo Hansen e Birkinshaw (2007), os gestores devem adotar processos de gestão de ideias sob medida, de acordo com a performance atual de cada fase do processo e aplicando as melhores práticas, visando otimizar a cadeia de valor de inovação como um todo. Diante dessa problemática, a questão principal de pesquisa deste estudo é: Quais são os principais fatores para o processo de gestão de inovação que vise fomentar novos negócios na área de serviços em empresas de TI?

Para responder a essa questão, a pesquisa tem como objetivo principal validar empiricamente os parâmetros definidos na literatura correlata que sejam aplicáveis ao processo de gestão de inovação da área de serviços de empresas de TI. Os objetivos específicos podem ser agrupados na avaliação:

- da cadeia de valor de inovação da área de serviços de uma empresa multinacional de TI líder no segmento de aplicativos para a gestão empresarial e de grande relevância no mercado;
- dos processos atuais de gestão de inovação da área de serviços desta empresa;
- da percepção da importância da inovação para atingir as metas de receita e rentabilidade da área de serviços desta empresa.

Esses objetivos, aderentes e dedicados a uma análise aprofundada da inovação aplicada ao segmento de prestação de serviços em TI, vêm ao encontro da afirmação de Drucker (2008, p. 208): “A empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina”. Entretanto, apesar de o processo de convívio com a inovação envolver riscos e barreiras para as empresas, essa é uma das principais formas de obtenção de vantagem competitiva e consequente da possibilidade de obtenção de lucros acima da média de mercado. Nesse aspecto, a evolução da TI tem influenciado nos aspectos de competitividade, bem como nos planejamentos estratégicos das organizações (CRANE, BODIE, 1996; FARBEY, LAND, TARGETT, 1995).

Nesses termos, de acordo com pesquisa divulgada no ano de 2010, 84% dos executivos entrevistados afirmaram que inovação é extremamente ou muito importante para a estratégia de crescimento de suas empresas (MCKINSEY & COMPANY, 2010). A mesma pesquisa levantou os cinco maiores desafios para a comercialização de inovações e criação de novos negócios: (a) falta de um processo formal de inovação; (b) alinhamento de recursos humanos e financeiros; (c) superação da política interna corporativa; (d) obtenção de alinhamento nas lideranças; e (e) coragem para tomar decisões finais. De forma a corroborar esses conceitos, tem-se os seguintes pontos como principais justificativas para o desenvolvimento deste estudo:

- contribuição para a formação de massa crítica de discussão relacionada ao processo de gestão de inovação aplicado à área de gestão de TI;
- associação de conceitos teóricos à pesquisa empírica aplicada ao contexto da pesquisa, de forma a trazer relatos e conclusões sobre o tema da pesquisa efetuada em uma empresa multinacional líder em seu mercado.

Este trabalho, assim, visa contribuir para o apoio a projetos de avaliação e implementação do processo de gestão de inovação nas empresas do segmento da Tecnologia da Informação.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O setor de Tecnologia da Informação (TI), muito embora o aspecto da inovação seja um de seus pilares de negócio, não encontra na literatura uma tendência homogênea na análise de seu retorno sobre o investimento. Segundo Evans e Wurster (1999, p. 84) “na última década o alinhamento entre a TI e os negócios tem sido um desastre para os departamentos de TI”, o que é corroborado por Henderson e Venkatraman (1993, p. 16), ao afirmarem que “não há evidências de ganhos significativos de produtividade devido à utilização de TI considerando-se o agregado global da economia”.

Tal assincronicidade entre os objetivos da organização e a TI deriva de uma série de fatores, sendo que um dos principais é que a TI, na maior parte das empresas, é fornecedora de serviços e, como tal, não faz parte do core da organização. Tal característica da TI pode fazer que ela seja delegada a terceiros, os fornecedores de serviços de TI, de forma a minimizar riscos, conter custos e garantir a qualidade informacional. Conforme Hammond, Keeney, Raiffa (1998, p. 3), “se alternativas não são claramente definidas, a informação certa não foi coletada e não foram considerados os custos e benefícios com a devida precisão, as decisões empresariais poderão estar embasadas em premissas erradas”. Por outro lado, constata-se que a produtividade dos negócios empresariais não apresenta evidências de que a utilização da TI é um diferencial competitivo (BARTHÉLEMY, 2003).

Nesse cenário, a TI, nos últimos anos, tem se destacado como um dos fatores estratégicos de maior complexidade em termos de implementação e mensuração dos benefícios associados, mesmo quando a opção da empresa é a de adotar a terceirização de seus serviços de TI com o objetivo de agregar valor ao negócio na forma de inovações em seus processos informacionais. Conforme Quinn (1999, p. 9), “outsourcing designa a ação que existe por parte de uma organização em obter mão de obra de fora da empresa, ou seja, mão de obra terceirizada, e está fortemente ligada à ideia de subcontratação de serviços”.

Assim, segundo Kakabadse e Kakabadse (2002, p. 189):

“ultimamente têm sido observadas decisões de outsourcing que não se baseiam unicamente em aspectos como o custo de transação, mas envolvem o desenvolvimento de estratégias de negócio em uma parceria com o provedor que pode resultar em inovações de negócio que não seriam possíveis de outra maneira”.

O alinhamento estratégico, entretanto, deve considerar os princípios de TI para projetar a arquitetura de TI, a infraestrutura de TI etc. De acordo com Weill e Ross (2004) e Broadbent e Kitzis (2005), esses princípios são derivados

diretamente da estratégia da empresa e das necessidades do negócio. Uma vez estabelecidos, servem de orientadores para o desdobramento das ações necessárias de TI em projetos e serviços. Tais características dos tomadores de serviços de TI fazem que os prestadores de serviços nessa área desenvolvam mecanismos ligados à inovação para aumentar sua competitividade, pois, conforme Drucker (2008, p. 67), a inovação é um “instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

Em sua obra *Teoria do desenvolvimento econômico*, que teve sua primeira edição em 1911, Schumpeter (1997) define inovação no sistema econômico como uma mudança espontânea e descontínua que altera e desloca para sempre o equilíbrio existente. Segundo ele, as inovações são novas combinações produtivas, como a produção de produtos novos ou os mesmos produtos com métodos ou matérias-primas diferentes.

Em relação à diferença entre “invenção” e “inovação”, Schumpeter (1997, p. 95) explicita: “Enquanto não forem levadas à prática, as invenções são economicamente irrelevantes. E levar a efeito qualquer melhoramento é uma tarefa inteiramente diferente da sua invenção, e uma tarefa, ademais, que requer tipos de aptidão inteiramente diferentes”.

Publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a terceira edição do Manual de Oslo (OCDE, 2005) define inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. No Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.57), são propostos quatro tipos de inovação:

- inovações de produto: envolvem a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos;
- inovações de processo: envolvem a implementação de um método de produção

ou distribuição novo ou significativamente melhorado;

- inovações de marketing: envolvem a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços;
- inovações organizacionais: envolvem a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

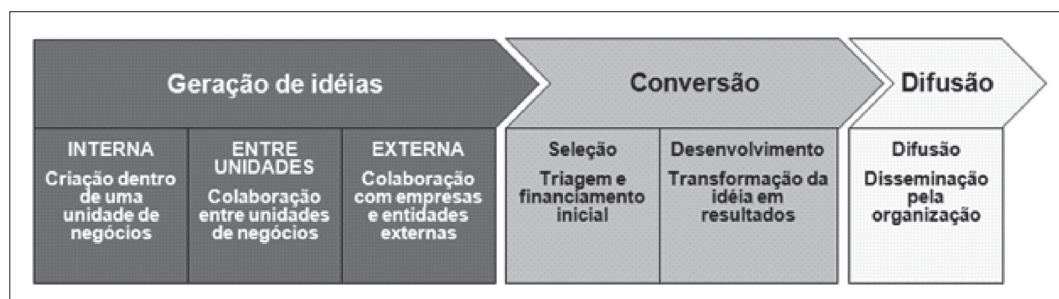
Portanto, pode-se definir inovação como a implementação de novos produtos, serviços, métodos de produção, processos, matérias-primas, mercados, métodos de marketing, organização e estruturas de mercado. Inovações também envolvem mudanças que alteram o equilíbrio existente e geram oportunidades de geração de benefícios para alguém. Em relação ao grau de inovação e impacto, existem duas linhas de definição: inovação incremental e radical e inovação de sustentação e disruptiva. O grau de uma inovação é normalmente classificado em incremental e radical (HBS, 2009).

As inovações incrementais normalmente exploram tecnologias existentes, melhorando algo

ou utilizando a tecnologia existente em outra aplicação (HBS, 2009). Por exemplo, o Pentium 4 em relação ao Pentium 3 ou a aplicação da tecnologia GPS em automóveis. Uma inovação radical já é algo novo e de alto impacto no desempenho ou custo (HBS, 2009). Por exemplo, a tecnologia de transistores (que substituíram válvulas) ou motores a jato (que substituíram os motores movidos a pistão na aviação).

Segundo Christensen (1997, p.12), o desafio das organizações é “garantir que inovações disruptivas, que não fazem sentido, sejam levadas a sério na empresa, sem colocar em risco as necessidades dos clientes atuais que trazem lucros e crescimento”. A boa gestão, focada em ouvir os clientes, criar produtos de qualidade, crescer e fazer aumentar os lucros, pode causar o fracasso de organizações quando confrontadas com mudanças de tecnologias disruptivas.

Já em 1911, Schumpeter (1997, p.65) dizia que “a inovação é arriscada, impossível para a maioria dos produtores”. Muitos autores propõem modelos para gerenciar o processo de inovação, que, como Schumpeter dizia, é arriscado. De forma geral, as fases dos processos dos diferentes modelos são as mesmas, independente do segmento ou tipo de inovação.



**ILUSTRAÇÃO 1** – A cadeia de valor de inovação

**Fonte:** Adaptado de Hansen e Birkinshaw (2007)

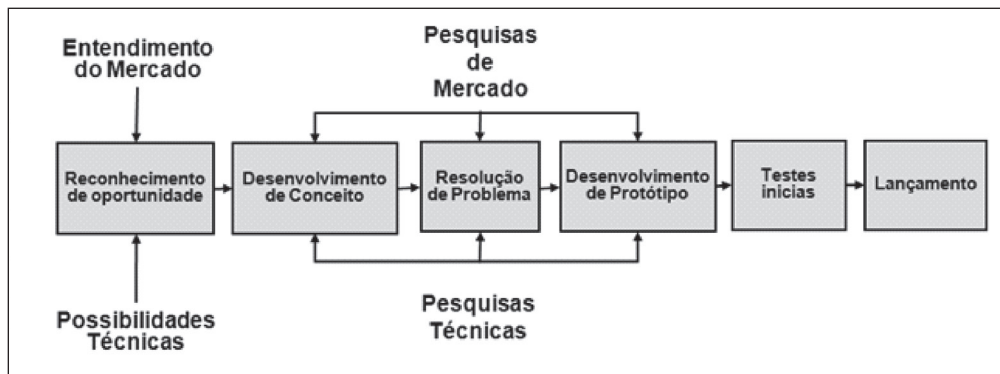
Em seu artigo *The Innovation Value Chain*, Hansen e Birkinshaw (2007) descrevem as três fases do fluxo integrado do processo de inovação: Geração de ideias, Conversão e Difusão. Eles recomendam que a inovação seja abordada como uma cadeia integrada, permitindo a avaliação dos elos

fortes e fracos, como representado na Ilustração 1. Segundo eles, após essa avaliação as empresas devem adotar práticas de inovação sob medida para melhorar a performance dos elos fracos da cadeia de valor de inovação. Eles alertam para o risco de adoção de práticas de inovação genéricas, pois,

quando não adequadas, elas podem piorar ainda mais o desempenho da cadeia de valor de inovação.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005) propõem um processo de inovação com as fases de procura, seleção, implementação e aprendizagem. A fase de implementação é subdividida em aquisição, execução, lançamento e sustentação, e a fase de

aprendizagem recebe *feedbacks* das outras fases e realimenta o processo com a reinovação. Já HBS (2009) descreve o processo de inovação iniciando com o reconhecimento de uma oportunidade, que normalmente está relacionado com uma necessidade do mercado, como apresentado na Ilustração 2.



**ILUSTRAÇÃO 2** – O processo de inovação

Fonte: Adaptado de HBS (2009)

Chesbrough (2006) propõe um processo de inovação aberto, com entradas e saídas de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados de uso externo de inovações (por exemplo, licenciamentos). Apesar dos desafios de gestão de propriedade intelectual desse modelo, segundo Chesbrough (2006) existem motivos para sua adoção: 1) boas ideias estão amplamente distribuídas. Ninguém mais tem o monopólio de uso de conhecimento; 2) inovação é feita em redes de empresas e não mais em uma única empresa; 3) nem todas as pessoas inteligentes trabalham para nós. Assim, a geração de ideias possui diversas fontes, e pode ser espontânea ou estimulada por meio de diversas técnicas. Terra (2007) exemplifica algumas dessas técnicas: associação de ideias, técnica de perguntas, técnica de adicionar adjetivos, técnica dos cinco sentidos, *scamper*, *brainstorming*, *mind map* (mapas mentais), lista de atributos e análise morfológica.

Hansen e Birkinshaw (2007) estruturam a fase de geração de ideias em três atividades: geração interna, geração entre unidades e geração externa. Segundo os autores, as grandes ideias tendem a surgir quando fragmentos de ideias são

agrupados. Nesse sentido, as atividades de geração de ideias entre unidades e externa potencializam e enriquecem as ideias geradas internamente, nos departamentos ou unidades de negócio.

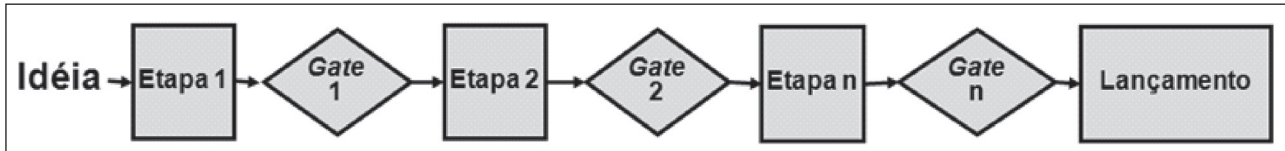
Christensen (1997) recomenda a constante avaliação das curvas de evolução de performance das novas tecnologias e evolução de performance requerida pelo mercado para tentar identificar o momento em que as novas tecnologias poderão ser aplicadas ao mercado. Segundo Drucker (2008), deve-se sistematicamente analisar e estudar as fontes de inovação. Também recomenda o trabalho de campo, com clientes e usuários, para avaliar suas expectativas, valores e necessidades.

Ainda segundo Drucker (2008, p.57), “uma inovação para ser eficaz precisa ser simples e tem que ser concentrada. Ela deve fazer somente uma coisa, eis que, em caso contrário, ela confunde”. Também recomenda que as inovações comecem pequenas: “É melhor que as inovações comecem pequenas, exigindo inicialmente pouco dinheiro, pouca gente, e somente um mercado pequeno e limitado”.

A fase de desenvolvimento estrutura as atividades que transformam as ideias ou

conceitos novos em produtos ou serviços, que em seguida são lançados no mercado por meio da fase de difusão. HBS (2009) descreve o sistema *Stage-Gates*, desenvolvido por Robert Cooper, que

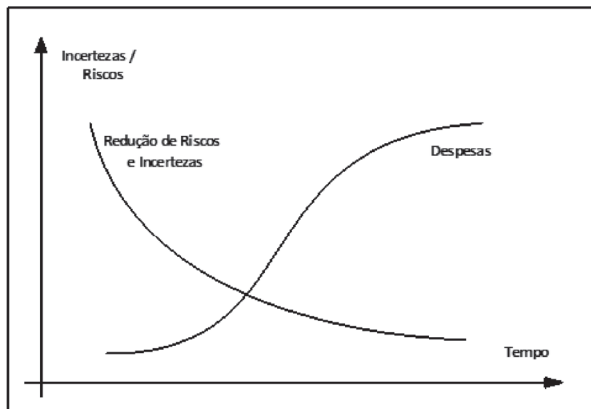
pode ser utilizado como metodologia no processo de desenvolvimento, conforme apresentado na Ilustração 3.



**ILUSTRAÇÃO 3** – Sistema *Stage-Gates*

Fonte: Adaptado de HBS (2009)

Esse sistema estrutura a fase de desenvolvimento em uma série alternada de *stages* ou etapas de desenvolvimento e *gates* de avaliação. Nas etapas, são realizadas atividades de desenvolvimento, como análise preliminar, estudo de viabilidade, desenvolvimento do produto ou serviço, prototipação, testes e lançamento. O objetivo dos *gates* é interromper o projeto de ideias que não passam por critérios de avaliação determinados. Um comitê de gestão de inovação decide aprovar, retornar, interromper ou cancelar um projeto.



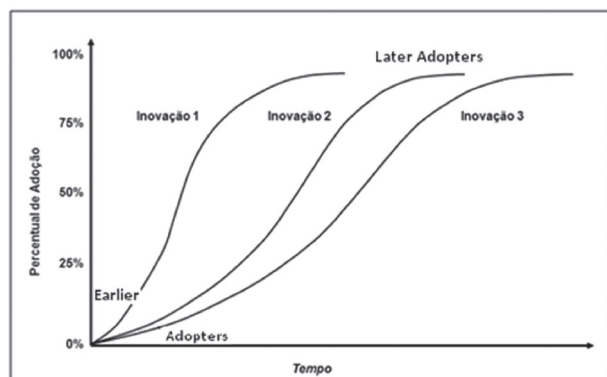
**GRÁFICO 1** – Redução de riscos e incertezas com o uso de metodologia de gerenciamento de projetos “*Stage-Gates*”

Fonte: Instituto Uniemp (BRASKEM, 2007)

Pode-se observar no Gráfico 1 a redução dos riscos e incertezas no decorrer do tempo. A alocação de recursos também depende da etapa do projeto, sendo que investimentos maiores somente são realizados a partir de determinada etapa. Após

a superação das barreiras iniciais e aceitação da inovação, os consumidores passam a adotá-la e, sem ou com pouca concorrência, a determinação do preço é realizada com base no valor que o produto ou serviço proporciona ao cliente, sem levar muito em consideração os custos.

Segundo Rogers (2003, p.86), “difusão é um processo pelo qual uma inovação é comunicada por meio de certos canais ao longo do tempo para membros de um sistema social”. Segundo suas pesquisas, o processo de difusão de uma inovação segue a trajetória de uma curva S, como explicitado no Gráfico 2. Na fase inicial do processo, a inovação é adotada por inovadores (2,5%) e *early adopters* (13,5%). Em seguida, a velocidade de adoção aumenta e a categoria de *early majority* (34%) e *late majority* (34%) adotam a inovação. Finalmente, os retardatários (16%) adotam a inovação.



**GRÁFICO 2** – Processo de difusão

Fonte: Adaptado de Rogers (2003)



Para Rogers (2003), a taxa de adoção de uma inovação é determinada por cinco características: 1) Vantagem relativa, 2) Compatibilidade, 3) Complexidade, 4) *Trialability* (possibilidade de experimentar) e 5) Observabilidade. Por exemplo: mesmo que uma inovação traga vantagens relativas às pessoas (característica 1), ela pode ser rejeitada ou ter uma taxa de adoção baixa, se for incompatível com os valores dessas pessoas (característica 2), ou for muito complexa para compreensão da inovação e entendimento das vantagens relativas (característica 3).

A transformação de ideias em inovações, segundo Schumpeter (1997), é difícil e acessível apenas a pessoas e organizações com certas qualidades de liderança, necessárias para a remoção de barreiras. Uma vez removidos esses obstáculos, a inovação aos poucos se torna habitual e sua aceitação é uma questão de livre escolha. Dessa forma, além de um processo de inovação definido e implementado, as organizações necessitam possuir os pilares que sustentam esse processo. Nesse cenário, conforme Liao, Liao e Hutchinson (2010, p. 124), "...a competição global requer do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços meios de ação interna em suas capacidades técnicas e de recursos externos provenientes de fornecedores inovadores", e nesse mesmo sentido a inovação assume importante papel mediante a necessidade das empresas em dirigir toda sua atividade com uma orientação para o negócio, centradas no conhecimento, intenso fluxo de informações e pessoas treinadas participando de decisões, invadindo todo o processo produtivo, incluindo distribuição, transporte, comunicação, comércio e finanças. (AUBERT, RIVARD, PATRY, 2004).

Conforme citado por Schumpeter (1997), apesar do número de inovações possíveis ser praticamente ilimitado e a possibilidade do lucro e da "demanda potencial" não ter limite definido, essas possibilidades são impotentes e irrealis se não se apoiarem na personalidade de alguém que acredite que a inovação trará retornos maiores que outras alternativas de investimento e lidere a implementação da inovação.

Nesse aspecto, Drucker (2008) ressalta a necessidade de adequação da estrutura organizacional, remuneração e incentivos para permitir

que as pessoas sejam empreendedoras. Entre suas recomendações, ressaltamos três pontos:

- separar unidades empreendedoras e novas do antigo e atual;
- definir uma posição especial responsável por inovação no nível alto da organização. Além de responsável por inovação, essas pessoas também serão responsáveis pelas diretrizes, práticas e metodologias de avaliação da inovação;
- a remuneração e os incentivos das pessoas-chave de unidades novas e inovadoras devem ser diferentes e separados. Indicadores de unidades maduras como retorno sobre o ativo ou sobre investimento são uma barreira à inovação. Pode-se, por exemplo, desonerar os indicadores de despesas com o desenvolvimento de novos projetos.

Segundo HBS (2009), a comunicação e o compartilhamento de conhecimento são catalisadores da geração de ideias e desenvolvimento das pessoas e equipes. Pequenos pedaços de conhecimento que por si sós não significam nada podem ser unidos para criar *insights* diferentes. Muitas ideias criativas são formadas na intersecção de diferentes linhas de tecnologia ou pensamento. Em relação à comunicação, HBS (2009, p.35) recomenda aos gestores:

- encorajar o fluxo livre de informações através de e-mails, comunidades de interesse, sessões de trabalho conjunto, transferência entre áreas ou unidade e eventos;
- fortalecer as redes de comunicação invisíveis, mas extremamente importantes, que conectam as pessoas e atuam como condutores de informações;
- avaliar os seguintes pontos: (a) Que barreiras físicas ou de localização impedem a comunicação frequente e eficaz entre pessoas que deveriam estar em contato regular?; (b) A equipe de P&D está isolada da equipe de vendas, marketing e clientes? (c) Quem está se comunicando com quem?

Independentemente do tamanho da empresa, a infraestrutura para suportar a inovação é fundamental para viabilizar a pesquisa e o desenvolvimento. Segundo HBS (2009), algumas empresas suportam P&D em dois níveis: nível corporativo e nível de unidade de negócio. Os centros de P&D no nível corporativo tipicamente suportam projetos de inovação radicais e pesquisas básicas. Já no nível das unidades de negócio, o foco são as inovações incrementais, que trazem benefícios de curto prazo. Drucker (2008, p. 54) ressalta quatro diretrizes fundamentais para viabilizar a inovação nas organizações:

- abandono do “velho”: tornar a inovação atraente para os administradores por meio de uma política sistemática de abandonar produtos, tecnologias, mercados, plantas, canais de distribuição e procedimentos que estiverem desgastados, obsoletos ou improdutivos. Numa analogia aos organismos vivos, que necessitam eliminar seus produtos residuais para não se envenenarem, esta diretriz atua como uma higiene organizacional, necessária para liberar recursos e foco da organização para a inovação;
- ciclo de vida reduzido: assumir o fato de que os produtos, serviços, mercados, canais de distribuição, processos e tecnologia atuais têm expectativa de saúde e vida curta e limitada;
- *gap* para atingir objetivos: avaliar sistematicamente a posição detalhada dos produtos e serviços, mercados e canais no ciclo vida do produto para estimar a curva de venda futura (crescimento, estabilização e obsolescência) do que já existe. Comparando com os objetivos da empresa, pode-se avaliar o *gap* de vendas ou lucratividade que necessitará ser preenchido com novos produtos e serviços, mercados e canais;
- plano empreendedor: uma vez avaliado o *gap* para atingir os objetivos, deve-se

formular um plano com objetivos de inovação e prazos limites. O plano garantirá a alocação de recursos financeiros no orçamento e determinará os requerimentos de recursos para os projetos de inovação.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa empírica realizada neste trabalho pode ser classificada como indutiva, exploratória e quantitativa, tendo como uma das etapas o desenvolvimento de uma *survey*. A face qualitativa da pesquisa deu-se por meio de levantamento e análise documental, em que foram analisadas as características dos processos de negócio da empresa.

### 4.1 Procedimentos de coleta de dados

A empresa objeto da pesquisa é uma das grandes fornecedoras de aplicativos para gestão empresarial, atuando no Brasil e em mais de 180 países. No Brasil, a operação da empresa conta com mais de mil colaboradores diretos e indiretos, atuando em clientes de diversos segmentos da economia brasileira.

Os dados coletados nesta pesquisa foram de dois tipos: a) primários – coletados por meio de levantamento, onde foi utilizado um questionário estruturado; e b) secundários – obtidos por meio da pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica fundamentou todo o trabalho, suportando a definição do escopo da pesquisa documental, a elaboração do questionário utilizado no levantamento e finalmente a definição de um processo de gestão de inovação proposto para a área de serviços da empresa de TI pesquisada.

Para a pesquisa, foram consideradas as inovações referentes à implementação de um novo produto ou serviço (ou significativamente melhorado). A pesquisa documental avaliou os processos de gestão de inovação existentes na empresa, que poderiam estar, ou não, sendo utilizados pela área de serviços. O levantamento, realizado por meio de questionário, é detalhado a seguir.

#### 4.2 Instrumentos de coleta de dados

Para o levantamento, foi utilizado um questionário para coleta de dados primários, sendo utilizada a escala de classificação de Likert. Segundo Cooper e Schindler (2001, p. 201):

A escala de Likert é a variação mais frequentemente usada da escala de classificação somatória. As escalas somatórias consistem de afirmações que expressam atitudes favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse. Pede-se ao respondente que concorde ou discorde de cada afirmação. A escala de Likert nos ajuda a comparar o escore de uma pessoa com a distribuição de pontuações de um grupo de amostragem bem definido. Essa escala de mensuração é útil para um gerente quando a organização planeja conduzir um experimento ou fazer um programa de mudanças e melhorias. O pesquisador pode mensurar atitudes antes e depois do experimento ou da mudança e julgar se os esforços da organização tiveram o efeito desejado.

O questionário utilizado foi estruturado em 3 blocos: 1) processos atuais de gestão de inovação na empresa, 2) importância da inovação para o atingimento das metas de receita e rentabilidade da empresa, 3) cadeia de valor de inovação. A elaboração do bloco 1 foi baseada principalmente em pesquisa documental, em que os processos de gestão de inovação existentes na empresa foram incluídos no questionário (os respondentes avaliaram se os conhecem ou não). Também foram incluídas perguntas sobre a percepção das pessoas em relação ao nível de inovação da empresa. Finalmente, foi incluída uma pergunta para avaliar o interesse das pessoas em submeter ideias a um processo de gestão de inovação.

Já o bloco 2 apresentou aos respondentes perguntas que avaliaram se a inovação é importante para o atingimento das metas de receita e rentabilidade da empresa, baseado na revisão teórica do estudo. O conteúdo do bloco 3, por sua vez, foi inspirado e adaptado do artigo “The Innovation Value Chain” (HANSEN,

BIRKINSHAW, 2007). Esse questionário, formado por três blocos, foi elaborado em função de sua abordagem integrada de gestão de inovação, em que nenhum processo é considerado de forma isolada e o produto da inovação é fruto de toda cadeia de valor.

Foi realizado um pré-teste do questionário com duas pessoas da amostra selecionada. O pré-teste identificou a necessidade de simplificar o questionário para facilitar seu entendimento e evitar erros de interpretação. O número de pressupostos a serem validados foi reduzido de 30 para 23, o texto de algumas afirmações foi revisado, assim como a página com as definições e instruções, sendo incluídas as colunas “Não aplicável/ Não sei” e “Comentários (opcional)”. Os objetivos do questionário foram avaliar:

- os processos atuais de gestão de inovação da área de serviços da empresa;
- a percepção da importância da inovação para alcançar metas de receita e rentabilidade da área de serviços da empresa;
- a cadeia de valor de inovação da área de serviços da empresa, baseado no questionário do artigo de Hansen & Birkinshaw (2007).

#### 4.3 Coleta e verificação dos dados

A pesquisa documental para avaliação dos processos de gestão de inovação existentes na empresa foi realizada no portal interno da instituição, mediante acompanhamento de um funcionário. Foram avaliados todos os processos de gestão de inovação disponíveis e documentados, de forma a formar o banco de dados da pesquisa.

O questionário do levantamento foi direcionado para 42 pessoas da área de serviços de uma empresa de grande porte, que possui um total de 300 pessoas. Após duas semanas, haviam sido respondidos 30 questionários, 71% do total distribuído e 10% da população total. A empresa estudada é uma multinacional do segmento de TI, de origem estrangeira e que atua globalmente. Seu principal foco é o desenvolvimento de soluções de negócio para empresas.

O papel das subsidiárias ao redor do mundo é principalmente de venda e implementação das soluções. Dessa forma, a inovação (em relação a novos produtos) não faz parte do escopo de atividades *core* das subsidiárias. A área de serviços de consultoria, por sua vez, também faz parte

de uma estrutura global, com um portfólio de serviços e metodologias padronizados. O portfólio e as metodologias são desenvolvidos por equipes globais e utilizados por todas as subsidiárias. A Tabela 1, abaixo, caracteriza a função dos 30 respondentes:

**TABELA 1** – Categorização dos respondentes por cargo

Cargo	Quantidade de respondentes
Gestor (Diretor ou Gerente de área)	8
Executivo de conta (Vendedor de serviços)	4
Gerente de Projetos	6
Consultor ou Arquiteto de Soluções	9
Trainee	3
Total	30

**Fonte:** Dos autores.

#### 4.4 Procedimentos e análise de dados

A análise de dados do questionário divide-se em três blocos, alinhados com os objetivos do levantamento. Foi realizada uma análise de qualidade dos dados da amostra, sendo foram validados os questionários considerados na pesquisa. Em seguida foi iniciada a análise dos questionários considerados válidos, tabulando-se os dados obtidos.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Apresenta-se a seguir as tabelas com os resultados numéricos obtidos no estudo, acompanhados das análises qualitativas associadas à literatura correlata.

### 5.1 Processos atuais de gestão de inovação

Na Tabela 2, podem-se verificar as afirmações deste bloco, assim como a distribuição das respostas válidas.

**TABELA 2** – Afirmações do primeiro bloco

Cód	Afirmação	Média	Resp. válidas	1	2	3	4	5
1.1	A área de serviços da empresa no Brasil possui um processo de gestão de inovação do qual posso participar.	3,0	100%	5	7	7	6	5
1.2	A empresa é inovadora.	4,3	100%	-	1	4	9	16
1.3	A área de serviços da empresa no Brasil é inovadora.	3,2	97%	1	6	8	13	1
1.4	Conheço o processo chamado “Gestão de ideias da empresa”.	2,0	100%	8	19	1	-	2
1.5	Conheço o processo chamado “Oportunidade de desenvolvimento”.	1,8	100%	8	20	1	1	-
1.6	Conheço o processo chamado de “Oportunidade de desenvolvimento”.	2,4	100%	7	14	2	4	3
1.7	Já submeti ideias a algum dos processos mencionados acima.	1,9	100%	10	16	1	3	-
1.8	Gostaria de submeter ideias a algum processo de gestão de inovação.	3,7	87%	-	5	1	17	3

**Fonte:** Dos autores.

Por meio da análise da Tabela 2, podem-se fazer as seguintes observações diretas principais em relação às respostas obtidas no primeiro bloco de questões:

1.1 - Não há consenso sobre a existência de um processo de gestão de inovação na área de serviços da empresa no Brasil.

1.2 - Os respondentes entendem que a empresa é inovadora.

1.3 a 1.6 - Não há consenso sobre o grau de inovação da área de serviços da empresa no Brasil.

1.7 - Os processos de gestão de inovação globais são desconhecidos pela maioria das pessoas.

1.8 - As pessoas gostariam de submeter ideias a processos de gestão de inovação.

## 5.2 Importância da inovação para atingir as metas de receita e rentabilidade

Na Tabela 3, podem-se verificar as afirmações deste bloco, assim como a distribuição das respostas.

Por meio da análise da Tabela 3, podem-se fazer as seguintes observações diretas principais

em relação às respostas obtidas no segundo bloco de questões:

2.1 e 2.2 - A inovação, tanto na empresa quanto na área de serviços da empresa no Brasil, é importante para o atingimento de metas de receita e rentabilidade.

**TABELA 3** – Afirmações do segundo bloco

Cód	Afirmação	Média	Resp. válidas	1	2	3	4	5
2.1	A inovação da empresa (mundial) é importante para o alcance das metas de receita e rentabilidade da área de serviços da empresa.	4,6	97%	-	-	-	12	17
2.2	A inovação da área de serviços da empresa no Brasil é importante para o alcance das metas de receita e rentabilidade da área de serviços da empresa.	4,6	97%	-	-	-	13	16

Fonte: Dos autores.

## 5.3 Cadeia de valor de inovação

Na Tabela 4, podem-se verificar as afirmações deste bloco, assim como a distribuição das respostas. Uma observação é que as afirmações do terceiro bloco são negativas.

**TABELA 4** - Afirmações do terceiro bloco

Cód	Afirmação	Média	Resp. válidas	1	2	3	4	5
3.1	A cultura da área de serviços da empresa no Brasil dificulta a apresentação de novas ideias.	2,6	87%	3	11	7	4	1
3.2	As pessoas da área de serviços da empresa no Brasil apresentam poucas boas ideias por iniciativa própria.	3,0	83%	1	7	9	7	1
3.3	Os projetos de inovação da área de serviços da empresa no Brasil pouco envolvem pessoas de diferentes linhas de negócio ou subsidiárias.	3,4	70%	-	4	6	9	2
3.4	A área de serviços da empresa no Brasil normalmente não colabora com projetos de inovação em outras linhas de negócio ou subsidiárias.	3,2	63%	-	5	6	7	1
3.5	Poucas boas ideias para novos produtos e negócios vêm de fora da empresa.	3,2	60%	1	2	9	5	1
3.6	As pessoas da área de serviços da empresa no Brasil muitas vezes exibem uma atitude de “não inventado aqui”.	2,8	83%	1	10	10	2	2
3.7	Temos regras rígidas para investimentos em novos produtos e serviços - é muito difícil aprovar e financiar projetos de novos produtos e serviços.	3,3	80%	1	5	7	9	2
3.8	Temos uma atitude de aversão ao risco em relação a investir em novas ideias.	3,2	87%	-	8	7	10	1
3.9	Projetos de desenvolvimento de novos produtos e serviços normalmente não terminam dentro do prazo.	3,4	93%	-	4	12	9	3
3.10	Os gerentes têm dificuldade para desenvolver novos negócios e iniciativas.	3,5	93%	-	6	4	16	2
3.11	Somos lentos no lançamento de novos produtos e serviços.	3,3	90%	1	8	5	7	6
3.12	Os concorrentes da área de serviços da empresa copiam rapidamente nossos novos produtos e serviços.	3,6	90%	-	3	9	11	4
3.13	Não penetramos em todos os possíveis canais, grupos de clientes e regiões com novos produtos e serviços.	3,7	87%	1	2	4	16	3

Fonte: Dos autores.

Por meio da análise da Tabela 4, podem-se fazer as seguintes observações diretas principais em relação às respostas obtidas no terceiro bloco de questões:

- 3.1 - A cultura não é uma barreira à inovação (somente para 17% dos respondentes cultura dificulta a inovação).
- 3.2 - Não há consenso sobre a iniciativa das pessoas em apresentar boas ideias.
- 3.3 e 3.4 - Há oportunidades de maior envolvimento de pessoas de diferentes LoBs ou subsidiárias e de busca por ideias fora da empresa.
- 3.5 e 3.6 - Há oportunidades de busca de ideias fora da empresa. Não há uma atitude de “não inventado aqui” e ideias de fora serão aceitas.
- 3.7 - Há dificuldade em aprovar e financiar projetos.
- 3.8 - Há aversão a riscos em relação a investir em novas ideias.
- 3.9 e 3.10 - Há dificuldades no processo de implementação de novos produtos e serviços.
- 3.11 e 3.12 - Há lentidão no lançamento de novos produtos e serviços e ameaça por concorrentes que copiam rapidamente os novos produtos e serviços.
- 3.13 - Há oportunidades de penetração em mais canais, grupos de clientes e regiões com novos produtos e serviços.

Observa-se, pois, que os resultados da pesquisa concernentes ao bloco 1 não indicam haver correlação entre a percepção da existência da inovação e as estruturas gerenciais que a suportam. Tal característica torna evidente que a inovação, na condição de pilar estratégico da empresa, não é um item que está permeado entre seus profissionais no âmbito gerencial e de difusão das ideias e cultura corporativa. Esse fato corrobora a visão de Hansen e Birkinshaw (2007), que ressaltam que, além do desafio da difusão de inovações junto aos canais e clientes, muitas vezes existem barreiras dentro das próprias organizações.

Em empresas globais, por exemplo, a demora no lançamento de novos produtos ou serviços em determinada geografia pode abrir espaço para os concorrentes se anteciparem e lançarem um produto similar antes, mesmo sem ter criado a inovação. Para empresas com problemas no

processo de difusão, eles recomendam a nomeação de “evangelizadores de ideias”, que utilizam sua rede pessoal de relacionamento para aumentar a conscientização das pessoas a respeito da nova ideia e persuadi-las a adotar o novo produto ou conceito de negócio.

Com relação ao bloco 2, a análise dos resultados indica que, mesmo sem a inovação estar embutida nos processos gerenciais da empresa, especificamente na área prestadora de serviços, está cristalizada a percepção dos colaboradores dessa área de que a inovação da empresa e de seus produtos (não necessariamente seus serviços) respondem por uma grande parte do posicionamento estratégico da empresa no mercado. Logo, a ruptura existente entre a oferta de produtos inovadores e a ausência da oferta de serviços aos clientes, baseada em processos inovativos, requer uma nova concepção dos modelos de negócio da empresa. Nesse cenário, conforme Liao, Liao e Hutchinson (2010, p. 124) “...a competição global requer do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços meios de ação interna em suas capacidades técnicas e de recursos externos provenientes de fornecedores inovadores”; nesse mesmo sentido, a inovação assume importante papel mediante a necessidade das empresas de dirigir toda sua atividade com uma orientação para o negócio, centradas no conhecimento, intenso fluxo de informações e pessoas treinadas participando de decisões, invadindo todo o processo produtivo, incluindo distribuição, transporte, comunicação, comércio e finanças (AUBERT, RIVARD, PATRY, 2004).

A análise do bloco de respostas 3, como bloco consolidador da cadeia de valor da inovação (que inclui a gestão dos processos de inovação e inovação com base de receita e rentabilidade), revela que há uma nítida divergência entre valores e atitudes, no seio da empresa e em especial na área de prestação de serviços de TI. Há barreiras internas no processo de criação inovativa e na presença de aversão ao risco em se investir em ideias inovativas. Esse cenário, diagnosticado em uma empresa de TI de grande representatividade e penetração no mercado de TI mundial, evidencia que a empresa carece de medidas básicas como

as sugeridas por Drucker (2008) no sentido de promover a inovação nas organizações:

- Foco da visão administrativa em oportunidades: além de avaliar os problemas e áreas que ficaram abaixo do planejado, deve-se focar também nas oportunidades e nas áreas que tiveram desempenho superior ao planejado. A sugestão é conduzir duas reuniões sobre os resultados operacionais, uma focada nos problemas e outra nas oportunidades.
- Compartilhamento de experiências e projetos de sucesso: conduzir eventos para troca de experiências, em que executivos relatam como descobriram uma oportunidade, como transformaram um produto ou serviço em sucesso, quais planos inovadores têm no *pipeline*.
- Reuniões entre executivos sênior e equipe júnior: com o objetivo de instilar a visão empreendedora pela companhia, realizar reuniões com executivos sênior, em que a equipe júnior da empresa pode fazer perguntas, esclarecer dúvidas, expor sua visão sobre oportunidades e ameaças e propor ideias. Para as ideias sugeridas, devem ser criadas propostas de trabalho na forma de um *business case*, promovendo a visão empreendedora e aumentando a receptividade à inovação.

## 6 CONCLUSÕES

Em resposta à questão principal da pesquisa (Quais são os principais fatores para o processo de gestão de inovação que vise fomentar novos negócios na área de serviços em empresas de TI?), é possível afirmar que, apesar da complexidade e não linearidade dos resultados obtidos na pesquisa, ela aponta para que a estruturação de um processo de gestão de inovação na área de serviços de uma empresa de TI siga os aspectos clássicos encontrados na literatura, ou seja, as estruturas teóricas existentes são aderentes à área de prestação de serviços, incluindo a área de TI.

Segundo Drucker (2008) e HBS (2009), os aspectos relevantes a serem perseguidos pelas empresas no âmbito da gestão da inovação devem ser adotados segundo a representatividade da inovação na estratégia e operação das empresas e incluem medidas como definir uma posição especial em alto nível na organização e que seja responsável pela inovação na área de serviços, estabelecer indicadores e métricas de avaliação que sejam apropriados e não uma barreira à inovação, catalisar a geração de ideias e desenvolvimento das pessoas e equipes com foco na cultura inovativa, encorajar o fluxo livre de informações através de e-mails, comunidades de interesse, sessões de trabalho conjunto, transferência entre áreas ou unidade e eventos e fortalecer as redes de comunicação invisíveis, mas extremamente importantes, que conectam as pessoas e atuam como condutores de informações.

Com relação ao objetivo geral da pesquisa, que foi o de validar empiricamente os parâmetros definidos na literatura correlata que sejam aplicáveis ao processo de gestão de inovação da área de serviços de empresas de TI, pode-se concluir que, mesmo em empresas de grande porte e de grande representatividade no mercado e que já possuem processos preexistentes para o tratamento do assunto “inovação”, pode haver espaço para a criação de um processo aplicado de gestão de inovação, que suporte a captação de ideias, distribua oportunidades de inovação aos processos globais já existentes e, finalmente, gerencie as inovações locais até a fase de difusão. Tais aspectos foram identificados mediante a confrontação entre os pressupostos teóricos encontrados na literatura e os resultados obtidos mediante aplicação do instrumento de pesquisa.

Com relação ao objetivo específico de avaliar a cadeia de valor de inovação da área de serviços de uma empresa multinacional de TI líder no segmento de aplicativos para a gestão empresarial e de grande relevância no mercado, concluiu-se que existe uma disparidade entre a prática da gestão inovativa na área de serviços, que tende a ser nula, e o apelo inovador dos produtos de alta tecnologia voltada ao segmento da tecnologia da informação.

Quanto ao objetivo de avaliar os processos atuais de gestão de inovação da área de serviços da empresa, a pesquisa mostrou que, mesmo quando já existem processos de gestão de inovação implementados, eles podem não abranger todas as áreas e níveis da empresa. No caso da empresa objeto desta pesquisa, as inovações de serviços locais não eram cobertas pelos processos corporativos existentes.

Em relação ao objetivo específico de avaliar a percepção da importância da inovação para o alcance das metas de receita e rentabilidade e avaliar a cadeia de valor de inovação da área de serviços da empresa, foi possível verificar que na área de serviços da instituição pesquisada, apesar de a inovação ser importante para o alcance de metas para todos os respondentes e a cultura da empresa não ser uma barreira à inovação, a cadeia de valor de inovação apresenta deficiências em quase todos os seus elos. Portanto, foi constatada a oportunidade de implementação de um processo local de gestão de inovação, integrado com os processos corporativos preexistentes, que melhore o fluxo da cadeia de valor de inovação.

Conclui-se, de acordo com HBS (2007), que, ao lidar com o processo de inovação, a área de serviços de TI, composta por seus colaboradores, liderados pelos gerentes da área, necessita incorporar o processo de inovação em seu discurso, para que os assuntos correlatos sejam discutidos de forma transparente e de acordo com a mesma visão do negócio e de sua importância para os clientes. Devem explorar o fato de que os clientes e seus colaboradores conhecem pouco acerca das possibilidades inovadoras da empresa prestadora de serviços e que o aperfeiçoamento desse processo ocorrerá quando houver uma clara determinação da busca pela geração de valor ao cliente, mediante emprego de soluções de caráter inovativo.

## REFERÊNCIAS

- AUBERT, B. A.; RIVARD, S.; PATRY, M. A transaction cost model of IT outsourcing. **Information & Management**, Boston, v. 41, n. 4, p. 921-932, Sept. 2004.
- BARTHÉLEMY, J. The hard and soft sides of IT outsourcing management. **European Management Journal**, Oxford, v. 21, n. 5, p. 539-548, Oct. 2003.
- BRASKEM. **Educação para inovação: desafios e soluções**. abr. 2007. Disponível em: <<http://www.uniemp.org.br/seminarios/PROGRAMA%20DE%20INOVA%C3%87%C3%83O%20BRASKEM.ppt>>. Acesso em: 12 jan. 2012.
- BROADBENT, M.; KITZIS, E. **The new CIO leader: setting the agenda and delivering results**. Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- BRYNJOLFSSON, E; HITT, L. Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance. **Journal of Economic Perspectives**, Nashville, v. 14, n. 4, p. 23-48, Fall 2000.
- CHESBROUGH, H. **Open innovation and open business models: a new approach to industrial innovation**. Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.oecd.org/science/inno/37915612.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2013.
- CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston: Harvard Business School Press. 1997.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2001.
- CRANE, D. B.; BODIE, Z. Form follows function: the transformation of banking. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 2, p. 109-117, Mar./Apr. 1996.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- FARBAY, B.; LAND, F. F.; TARGETT, D. Taxonomy of information systems applications: the benefits evaluation ladder. **European Journal of Information System**, Basingstoke, v. 4, n. 1, p. 41-50, Feb. 1995.



EVANS, P. B.; WURSTER, T. S. Getting real about virtual commerce. **Harvard Business Review**, Boston, v. 77, n. 6, p. 84-94, Nov./Dec. 1999.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. The ridden traps in decision making. **Harvard Business Review**, Boston, v. 76, n. 5, p. 77-78, Sept./Oct. 1998.

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

HARVARD BUSINESS SCHOOL – HBS. **Implementando a inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

\_\_\_\_\_. **Innovator's toolkit**: 10 practical strategies to help you develop and implement innovation. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 2009.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, [S.l.], v. 32, n. 1, p. 4-16, Jan. 1993.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. Trends in outsourcing: contrasting USA and Europe. **European Management Journal**, Oxford, v. 20, n. 2, p. 189-198, Apr. 2002.

KRAEMER, K. L.; DEDRICK, J. **The productivity paradox**: it is resolved? Is there a new one? What does it all mean for manager's? 2001. Disponível em: <<http://www.escholarship.org/uc/item/4gs825bg>>. Acesso em: 23 maio 2012.

LIAO, L.; LIAO, K.; HUTCHINSON, R. A conceptual framework for prototyping outsourcing in new product development: a knowledge-based

view. **Journal of Manufacturing Technology Management**, Bradford, v. 21, n. 1, p. 122-138, 2010.

MCKINSEY & COMPANY. **Innovation and commercialization, 2010**: McKinsey global survey results. Aug. 2010. Disponível em: <[http://www.mckinsey.com/insights/innovation/innovation\\_and\\_commercialization\\_2010\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/innovation/innovation_and_commercialization_2010_mckinsey_global_survey_results)>. Acesso em: 18 maio 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO – OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed., 2005. Disponível em: <[http://www.mct.gov.br/upd\\_blob/0026/26032.pdf](http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf)>. Acesso em: 23 maio 2012.

QUINN, J. B. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 40, n. 4, p. 9-21, Summer 1999.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations**. New York: Free Press, 2003.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

TERRA, J. C. **Inovação**: quebrando paradigmas. São Paulo: Saraiva, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**: integration technological, market and organizational change. England: John Wiley & Sons, 2005.

WEILL, P.; ROSS, J. **IT Governance**: how top performers manage IT decision rights for superior results. Boston, Harvard Business School Press, 2004.