



Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração - MPA

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:

**Estudo de empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica
da Universidade de Brasília**

Daniel Zanuto Sakita

Brasília-DF
2015

DANIEL ZANUTO SAKITA

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
Estudo de empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica
da Universidade de Brasília**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Castro-Lucas

Brasília-DF
2015

Ficha catalográfica elaborada automaticamente,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SSA158 Sakita, Daniel Zanuto
i Inovação em serviços e desempenho organizacional:
estudo de empresas graduadas pela Incubadora de Base
Tecnológica da Universidade de Brasília / Daniel
Zanuto Sakita; orientador Cristina Castro-Lucas. --
Brasília, 2015.
114 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado Profissional em
Administração) -- Universidade de Brasília, 2015.

1. Inovação em serviços. 2. Desempenho
organizacional. 3. Incubação universitária de
empresas. 4. Relação governo, universidade, empresa.
I. Castro-Lucas, Cristina, orient. II. Título.

Universidade de Brasília - UnB
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA
Mestrado Profissional em Administração - MPA

DANIEL ZANUTO SAKITA

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
Estudo de empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica
da Universidade de Brasília**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cristina Castro-Lucas.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Cristina Castro-Lucas – Orientadora
MPA/PPGA/FACE/UnB

Profa. Dra. Eda Castro Lucas de Souza – Membro Interno
FACE/UnB

Profa. Dra. Sonia Marise Salles Carvalho – Membro Externo
FE/UnB

Prof. Dr. Ricardo Corrêa Gomes – Suplente
FACE/UnB

Brasília-DF, 02 de dezembro de 2015.

À minha esposa, Fernanda, por todo o amor e incentivo
incondicionais.

Agradecimentos

A realização deste estudo não teria sido possível sem o apoio e incentivo de todas as pessoas que direta ou indiretamente estiveram envolvidas nessa jornada.

Primeiramente, agradeço a Deus por possibilitar essa caminhada de aprendizado e evolução contínua.

À Fernanda, minha esposa, cujo apoio foi fundamental em todos os momentos e sempre me deu forças para continuar e superar cada obstáculo.

Aos meus pais, Nelson e Elisabete, por tudo que sou, e ao meu irmão, Gabriel, inspiração para ingresso nessa jornada, sendo referência e exemplo de determinação.

À minha orientadora, Professora Cristina, pelas valiosas contribuições para o processo de construção e reconstrução deste trabalho.

Às Professoras Eda e Sonia, por participarem da banca examinadora, com críticas e sugestões fundamentais para o aperfeiçoamento do estudo.

Aos companheiros de turma do MPA/2013, em especial, ao amigo Carlos Lustosa da Costa, por todo incentivo e força nos momentos de dificuldade.

Aos colegas do Grupo de Pesquisa de Cultura, Inovação, Internacionalização e Empreendedorismo (CULTI/UnB), por me receberem e por me apoiarem nessa jornada.

Aos colegas da PRC/UnB, em especial a chefe Ana Cristina, cujo apoio institucional e pessoal foi essencial para a conclusão desta dissertação.

Aos colaboradores da Incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Brasília, em especial, ao Alyson, pela colaboração no acesso a informações sobre as empresas graduadas.

Aos gestores das empresas entrevistadas, pela disponibilidade e pelas informações fornecidas.

Por fim, aos meus amigos e à minha família por toda força, apoio e compreensão no decorrer dessa caminhada, impossível citar todos nesta página de agradecimentos.

RESUMO

Esta pesquisa está inserida no âmbito das relações entre governo, universidades e empresas, cujo principal marco regulatório é a Lei 10.973/2004, conhecida como Lei de Inovação, a qual dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no Brasil, bem como estimula a construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação, onde estão inseridas as incubadoras universitárias de empresas. Este trabalho utilizou os conceitos relacionados à incubação de empresas, inovação em serviços e desempenho organizacional, para composição do referencial teórico, e teve como objetivo geral identificar a influência da inovação em serviços no desempenho organizacional de empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Brasília (IBT/UnB). Trata-se de uma pesquisa de natureza empírica, descritiva, transversal e de abordagem qualitativa, onde se buscou captar e descrever em profundidade a percepção dos gestores quanto aos construtos pesquisados, dentro do intervalo temporal de análise proposto (2010 a 2014). A partir dos dados coletados por meio da realização de entrevistas com empresários selecionados e da aplicação de técnicas de análise de conteúdo foi possível identificar dois grupos de empresas, as quais foram classificadas quanto à presença ou ausência de características de inovação em serviços no período de análise proposto. Com relação aos resultados foi possível concluir que a presença de características de inovação em serviços exerceu influência positiva sobre o desempenho organizacional dessas empresas, como foi identificado no estudo do Grupo 1, e, de maneira contrária, que a ausência de características de inovação em serviços exerceu influência negativa sobre o desempenho organizacional de tais empresas, como foi observado no estudo do Grupo 2 desta pesquisa.

Palavras-chave: Inovação em serviços; desempenho organizacional; incubação universitária de empresas; relação governo-universidade-empresa.

ABSTRACT

The context for this research is given by the Innovation Act (Law 10.973/2004), which regulates the relationships between government, universities and business firms, and provides incentives for science, technology and innovation based research activities within the Brazilian territory. In addition, this Act stimulates the construction of specialized and cooperative environment of innovation, where the university business incubators are located. Building on concepts related to business incubation, innovation in services and organizational performance, this study develops a theoretical framework to analyse the influence of service innovation in organizational performance of graduated companies from the Incubator of Technology Base at the University of Brasilia (IBT/UnB). It is an empirical research, descriptive, cross-sectional and qualitative approach, where it sought to capture and describe in depth the perception of managers regarding the researched constructs, within the time interval of proposed analysis (between 2010 and 2014). Based on the data collected through interviews with selected entrepreneurs and content analysis techniques of data it was identified two groups of companies, which were classified according to the presence or absence of features of innovation in services in the analysis period proposed. Regarding the results it was concluded that the presence of innovative features in services had a positive influence on organizational performance of these companies, as identified in the study of Group 1, and conversely, that the absence of innovative features in services had a negative influence on organizational performance of such companies, as noted in the study of Group 2.

Keywords: Innovation in services; organizational performance; university business incubation; government-university-business relationship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Triângulo de Sábato.	19
Figura 2: A metáfora da Hélice Tripla.....	20
Figura 3: Tipologias e graus de inovação.	32
Figura 4: A forma mais geral de um produto.	41
Figura 5: Domínios do desempenho organizacional.	47
Figura 6: Classificação de abordagens alternativas para medir o desempenho.....	51
Figura 7: O modelo teórico da pesquisa.	56
Figura 8: Eixos de atuação do CDT/UnB.....	59
Figura 9: Amostragem da pesquisa	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de incubadoras.....	23
Quadro 2: Formas de relacionamento com as incubadoras	24
Quadro 3: Incubação universitária de empresas - Síntese das definições.	26
Quadro 4: Inovação - Síntese das definições.....	30
Quadro 5: Tipologias e graus de inovação - Síntese das definições.....	34
Quadro 6: Inovação em serviços - Síntese das definições.....	43
Quadro 7: Indicadores de inovação em serviços - Síntese das definições.....	45
Quadro 8: Desempenho organizacional - Síntese das definições.	48
Quadro 9: Indicadores de desempenho organizacional – Síntese das definições.....	54
Quadro 10: Empresas entrevistadas.....	63
Quadro 11: Análise descritiva das empresas	66
Quadro 12: Características/indicadores de inovação em serviço das empresas estudadas.....	68
Quadro 13: Indicadores/características de inovação em serviços e de desempenho organizacional das empresas estudadas	79
Quadro 14: Percepção da influência da IBT/UnB sobre a inovação em serviços	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Estágios do “ciclo reverso do produto”	39
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. MARCO REGULATÓRIO	14
3. REFERENCIAL TEÓRICO	18
3.1. Relação Universidade-Empresa	18
3.2. Incubação Universitária de Empresas	21
3.3. Inovação	26
3.3.1. Tipologias e Graus de Inovação	30
3.3.2. Inovação em Serviços	34
3.3.2.1. Indicadores de Inovação em Serviços	44
3.4. Desempenho Organizacional	46
3.4.1. Indicadores de Desempenho Organizacional	49
3.5. Modelo Teórico e Pressuposto	55
4. MÉTODO	57
4.1. Caracterização da Pesquisa	57
4.2. <i>Locus</i> e Amostragem	58
4.3. Coleta e Análise de Dados	63
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES	65
5.1. Análise Descritiva das Empresas	65
5.2. Percepções sobre Inovação em Serviços	67
5.2.1. Percepções do Grupo 1	69
5.2.2. Percepções do Grupo 2	77
5.3. Percepções sobre o Desempenho Organizacional e sua Relação com Inovação em Serviços	78
5.3.1. Percepções do Grupo 1	80
5.3.2. Percepções do Grupo 2	89
5.4. Percepções sobre a Incubação e sua Influência sobre as Inovações em Serviços	92
6. CONCLUSÕES	96
7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	100
APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO	111
APÊNDICE B - ANÁLISE DESCRITIVA DAS EMPRESAS	112
APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA	113

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a busca pela estruturação e fortalecimento de um Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (SNCTI), organizado de forma colaborativa entre governo, universidades e empresas (ARCURI, 2010), tem ganhado espaço e importância na agenda política do país, sobretudo a partir da década de 1990, quando diversos marcos regulatórios e programas de fomento ao empreendedorismo e à inovação tecnológica passaram a ser introduzidos no país no sentido de estimular a consolidação de parcerias estratégicas entre o poder público e a iniciativa privada para o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação.

Dentre essas iniciativas, pode ser destacada a Lei 10.973/2004, conhecida por Lei de Inovação, a qual dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo (BRASIL, 2004). Além disso, a referida lei tratou, também, de estímulos voltados para a construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação, onde estão inseridas as incubadoras universitárias de empresas, as quais buscam apoiar a criação e consolidação de empresas inovadoras e incentivar a geração e comercialização de novos produtos, processos e serviços, visando promover o desenvolvimento da economia e da competitividade do país (MCT, 2000).

Nesse cenário, o processo de incubação de empresas passa a ser considerado um mecanismo eficaz de formação de empresas sólidas (MCTI, 2012) onde, no Brasil, estimativas da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (Anprotec) indicam que a taxa de mortalidade de empresas que passam pelo processo de incubação é reduzida de 70% para cerca de 20%, em comparação com empresas que não receberam apoio de incubadoras. Especialmente no caso de empresas de base tecnológica, o processo de incubação busca, ainda, induzir a criação de novos produtos, processos e serviços de alto valor agregado (MCT, 2000).

Na economia contemporânea, a economia da inovação está, cada vez mais, atrelada à economia de serviços, no entanto, apesar dos serviços representarem mais de 70% da riqueza e do emprego na maioria dos países desenvolvidos, a dinâmica desse setor ainda está longe de ser bem operacionalmente dominada e teoricamente conhecida (GALLOUJ, 2007).

Dados do Banco Mundial, relativos aos anos de 2013 e 2014, corroboram esse entendimento ao indicarem que em muitos países desenvolvidos a participação do setor de serviços ultrapassava 70% do PIB, como foram os casos, por exemplo, do Japão (72,6%), Holanda (76,6%), Portugal (76,5%), Estados Unidos (78,1%), França (78,9%) e Reino Unido (79,6%). Em outros países, como Luxemburgo, o setor de serviços foi responsável 87,5% do

PIB e, em determinadas regiões, como Hong Kong SAR (*Special Administrative Region*), na China, o setor alcançou a marca de 92,7% do PIB local (WORLD BANK, 2015).

Em consonância com a tendência mundial de evolução do setor de serviços, dados do contexto brasileiro apontam para o relevante crescimento desse setor no país, o qual foi responsável por 69,4% do valor adicionado ao PIB no ano de 2013, seguindo uma trajetória crescente ao longo dos anos (MDIC, 2014).

Sendo assim, o estudo da inovação nas economias contemporâneas passa a abranger necessariamente a inovação em serviços, uma vez que tais economias são “há alguns anos, irremediavelmente economias de serviços” (GALLOUJ, 2007, p. 4). Desse modo e, conforme será discutido no referencial teórico, a inovação em serviços será estudada neste trabalho conforme modelo de Djellal e Gallouj (1998) e Gallouj (2007), uma vez que adotam uma teoria unificadora da inovação que abrange tanto produtos quanto serviços.

Se a inovação “pode ditar o ritmo do crescimento de um país, é fundamental desenvolver políticas que efetivamente favoreçam essa inovação” (ANDREASSI, 2007, p. 38). Dentre tais políticas, destacam-se as de interação universidade-empresa, onde as funções tradicionais de ensino e pesquisa têm sido fortemente influenciadas para uma atuação ativa no desenvolvimento econômico local e regional (BRISOLLA et al., 1997), onde estão inseridas as incubadoras universitárias de empresas.

No caso desta pesquisa, o estudo será focalizado exclusivamente no âmbito da Incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Brasília (IBT/UnB), programa gerido pelo Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT/UnB). As propostas de empresas que concorrem a uma vaga na IBT/UnB são submetidas a um processo de seleção, regido por edital, e um dos critérios de seleção utilizados pela comissão examinadora é de que as propostas apresentem caráter de inovação. As empresas selecionadas são apoiadas por um período de até 3 anos, onde se busca transformar essas propostas em produtos, processos e serviços inovadores.

A partir desse contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: **Qual a influência da inovação em serviços no desempenho organizacional de empresas graduadas pela IBT/UnB?**

Assim, o **objetivo geral** desta pesquisa é identificar a influência da inovação em serviços no desempenho organizacional de empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Brasília e, os **objetivos específicos**, que buscarão contribuir com o alcance do objetivo geral, são os seguintes:

- i. Identificar características/indicadores de inovação em serviços nas empresas graduadas;
- ii. Identificar a percepção dos gestores sobre as características de inovação em serviços de sua empresa, a partir dos indicadores identificados;
- iii. Identificar características/indicadores de desempenho organizacional nas empresas graduadas;
- iv. Identificar a percepção dos gestores sobre o desempenho organizacional de sua empresa, a partir dos indicadores identificados;
- v. Identificar a relação das percepções de inovação e de desempenho nas diferentes empresas estudadas;
- vi. Identificar a percepção dos gestores quanto à influência da IBT/UnB sobre a inovação em serviços de suas empresas;

A escolha da Universidade de Brasília para realização desta dissertação de Mestrado Profissional em Administração se deu em face do vínculo existente entre organização e o pesquisador, que é servidor dessa universidade, o que possibilita maior acesso aos dados da instituição e das empresas graduadas e, sobretudo, por não terem sido encontrados estudos que se propusessem a identificar a influência da inovação em serviços no desempenho organizacional das empresas apoiadas pela IBT/UnB, desde sua criação, em 1989.

Ainda convém mencionar que, apesar de diversos estudos teóricos descreverem que um dos propósitos da interação universidade-empresa seja o de favorecer a inovação e o desenvolvimento tecnológico das empresas de modo a gerar crescimento dos países, por outro lado, Andreassi (2007) menciona a existência de experiências que não foram bem-sucedidas, o que representa, também, uma possível lacuna a ser explorada, especialmente no contexto da incubação universitária de empresas.

Assim, espera-se que o estudo possa retroalimentar a gestão dessa incubadora no sentido de aprimorar as metodologias de apoio às empresas incubadas, bem como colaborar com a identificação de eventuais problemas, lacunas e possibilidades de intervenção ou, ainda, apontar para novas questões de pesquisa.

2. MARCO REGULATÓRIO

Do ponto de vista histórico, o Decreto-Lei n. 719/1969, que criou o Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT), com a finalidade de apoiar financeiramente programas e projetos prioritários de desenvolvimento científico e tecnológico no país, pode ser considerado como uma das primeiras iniciativas do Estado voltadas para a estruturação de um sistema nacional de ciência e tecnologia no Brasil. Seis anos depois, em 1985, houve a criação do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), com o objetivo de gerir a política brasileira de C&T, contudo, somente a partir da década de 1990 é que começam a ser criados incentivos fiscais para fomentar investimentos em pesquisa e desenvolvimento no setor produtivo, especialmente com o advento da Lei 8.661 /1993.

A partir disso, novos marcos regulatórios começaram a ser introduzidos no arcabouço jurídico brasileiro, notadamente a partir da década de 1990, para fomentar a interação entre o poder público e a iniciativa privada no sentido de criar e estimular o desenvolvimento de produtos, processos e serviços inovadores no ambiente produtivo.

Entre esses marcos regulatórios podem ser destacadas a promulgação das “Leis da Informática” (Lei n. 8.248/1991, Lei n. 10.176/2001 e Lei n. 11.077/2004), que foram estabelecidas para conceder incentivos fiscais para empresas do setor de tecnologia (áreas de *hardware* e automação) que invistam em pesquisa e desenvolvimento; da “Lei de Inovação” (Lei n. 10.973/2004), que dispôs sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, estimulando parcerias estratégicas entre universidades e empresas; da “Lei do Bem” (Lei 11.196/2005), que concede incentivos fiscais para empresas (tributadas pelo lucro real) que invistam em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PD&I) e da “Lei Geral da Micro e Pequena Empresa” (Lei Complementar Federal n. 123/2006), a qual estabelece, dentre outras disposições, que os entes federativos devam aplicar no mínimo 20% dos recursos destinados à inovação para o desenvolvimento de tal atividade nessas empresas.

Outra importante iniciativa foi a criação dos Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia, no ano de 1999, destinados ao financiamento de projetos de PD&I no país. Atualmente existem 16 fundos específicos, que são geridos pela Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), entidades vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), o qual passou a incorporar o termo “inovação” em sua nomenclatura, a partir de agosto de 2011 (BRASIL, 2011).

Além disso, também merece destaque a publicação da Portaria MCT n. 139, de 10 de março de 2009, a qual instituiu o Programa Nacional de Apoio a Incubadoras de Empresas e aos Parques Tecnológicos (PNI), com o objetivo de fomentar a consolidação e o surgimento de parques tecnológicos e incubadoras de empresas, buscando contribuir com o processo de criação de micro e pequenas empresas caracterizadas pelo elevado conteúdo tecnológico de seus produtos, processos e serviços, bem como pela intensa atividade de inovação tecnológica (MCT, 2009).

Mais recentemente, em 2015, houve a promulgação da Emenda Constitucional (EC) n. 85, de 26 de fevereiro de 2015, que alterou e adicionou diversos novos artigos à Constituição Federal, para atualizar o tratamento das atividades de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) no país.

A partir deste arcabouço regulatório, diversas políticas públicas começaram a ser implementadas no país, de modo a incentivar as atividades de PD&I no setor produtivo, com destaque para a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE 2004-2008); o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI 2007-2011); a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP 2008-2010); o Plano Brasil Maior (PBM 2011-2014) e, mais recentemente, a Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI 2011-2015). Tais iniciativas buscaram, de forma geral, estabelecer diretrizes e metas de governo relativas ao desenvolvimento da CT&I no país.

Desse modo, observa-se que essa temática vem sendo reconhecida como estratégica para o desenvolvimento econômico do país, por fomentar a dinamização do setor produtivo, com a criação de vantagens competitivas sustentáveis, e geração de emprego e renda. Assim, além de incentivar o progresso científico, tais ações buscam elevar os níveis de investimento em pesquisa e desenvolvimento, de modo a induzir a criação e introdução de novos produtos, processos e serviços tanto no mercado nacional como no internacional.

No contexto desta pesquisa são enfatizadas especialmente a Lei 10.973/2004 (Lei de Inovação) e a EC n. 85/2015 que, de modo geral, buscaram dispor sobre a regulação e articulação de ações cooperativas entre Instituições Científicas e Tecnológicas (ICTs) e a iniciativa privada, no sentido de fomentar a criação, o desenvolvimento e a consolidação de micro e pequenas empresas inovadoras.

No caso da Lei de Inovação, o art. 4º, inciso I, dispõe que as ICTs, definidas como órgão ou entidade da administração pública que tenha por missão institucional, dentre outras, executar atividades de pesquisa básica ou aplicada de caráter científico ou tecnológico, poderão, mediante remuneração e por prazo determinado, nos termos de contrato ou convênio,

compartilhar laboratórios, equipamentos, materiais, instrumentos e demais instalações com microempresas e empresas de pequeno porte, em atividades voltadas à inovação tecnológica e para a consecução de atividades de incubação, sem prejuízo de suas atividades finalísticas (BRASIL, 2004).

Segundo Dudziak (2007), a Lei de Inovação no Brasil foi elaborada com base em três principais eixos:

- Estímulo ao desenvolvimento de ambientes propícios à inovação, buscando facilitar e apresentar mecanismos de cooperação, constituição de alianças estratégicas e desenvolvimento de projetos cooperativos entre universidades, institutos tecnológicos e empresas nacionais, entre os quais a estruturação de redes e projetos internacionais de pesquisa tecnológica, ações de empreendedorismo tecnológico, criação de incubadoras e parques tecnológicos, e o compartilhamento de instalações, infra-estrutura e recursos humanos.
- Estímulos à participação das ICT no processo de inovação, faculta a estas celebrar contratos de transferência de tecnologia e de licenciamento de patentes de sua propriedade, prestar serviços de consultoria especializada em atividades desenvolvidas no âmbito do setor produtivo, assim como estimular a participação de seus funcionários em projetos onde a inovação seja o principal foco, facultando o recebimento de bolsas das agências de fomento ou instituição de apoio.
- Incentivo à inovação nas empresas. Para tanto, a lei prevê a concessão, por parte da União, das ICT e das agências de fomento, de recursos financeiros, humanos, materiais ou de infra-estrutura, para atender às empresas nacionais envolvidas em atividades de pesquisa e desenvolvimento, mediante contratos ou convênios específicos, subvenção econômica, financiamento ou participação societária. (DUDZIAK, 2007, p. 201-202).

Essa autora menciona, ainda, que a referida lei foi baseada em estudos sobre a legislação internacional e iniciativas semelhantes relativas à temática, e sua filosofia foi fortemente influenciada pela Lei de Inovação francesa (*Loi n. 99-587 du 12 juillet 1999 sur l'innovation et la recherche*).

Kruglianskas e Matias-Pereira (2005, p. 1018) corroboram esse entendimento e citam que, assim como na França, Lei de Inovação no Brasil buscou tratar da mobilidade de “pesquisadores em direção à indústria e às empresas; da cooperação entre estabelecimento de pesquisa do setor público e as empresas; do quadro geral fiscal para empresas inovadoras, e do quadro geral jurídico para empresas inovadoras”.

Observa-se que a Lei n. 10.973/2004 foi um importante marco para regulamentar e estimular a relação universidade-empresa no Brasil e por institucionalizar os Núcleos de Inovações Tecnológicas (NITs), definidos como “núcleo ou órgão constituído por uma ou mais ICT com a finalidade de gerir sua política de inovação” (BRASIL, 2005).

O estímulo à construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação é tratado especificamente no capítulo II dessa lei, o qual dispõe que a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as respectivas agências de fomento poderão estimular e

apoiar a constituição de alianças estratégicas e o desenvolvimento de projetos de cooperação envolvendo empresas nacionais, ICTs e organizações de direito privado sem fins lucrativos voltadas para atividades de pesquisa e desenvolvimento, que objetivem a geração de produtos e processos inovadores.

Nesse contexto, a Lei de Inovação dispõe que alianças estratégicas poderão contemplar redes e projetos internacionais de pesquisa tecnológica, bem como ações de empreendedorismo tecnológico e de criação de ambientes de inovação, inclusive incubadoras de empresas e parques tecnológicos (BRASIL, 2004).

Sendo assim, verifica-se que essa lei não apenas regula as interações universidade-empresa, já existentes, mas também busca fortalecer e ampliar essa relação para estimular a inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, bem como reconhece as incubadoras de empresas como um dos principais *locus* de estímulo à construção de ambientes especializados e cooperativos de inovação envolvendo governo, universidades e empresas.

Mais recentemente, a promulgação da Emenda Constitucional n. 85, de 26 de fevereiro de 2015 (EC n. 85/2015), alterou a redação de diversos artigos da Constituição Federal de 1988 e incluiu o termo inovação de maneira explícita em diversas partes do texto, buscando enfatizar a importância de ações de incentivo a essa temática, por parte do poder público. Ao destacar a temática da inovação em sua Carta Magna, o Estado brasileiro sinaliza para a importância de se ampliar e fortalecer os caminhos abertos pela Lei n. 10.973/2004.

O artigo 218 da Constituição Federal de 1988, parágrafo 6º, por exemplo, recebeu nova redação e passou a dispor que “O Estado, na execução das atividades previstas no caput, estimulará a articulação entre entes, tanto públicos quanto privados, nas diversas esferas de governo”. Na mesma linha, o parágrafo único do artigo 219, incluído EC n.85/2015, dispõe que: “O Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados”, e também a “constituição e a manutenção de parques e polos tecnológicos e de demais ambientes promotores da inovação [...]”. Da mesma forma, os novos artigos 219-A e 219-B, também passam a dispor explicitamente sobre a cooperação entre o Estado de demais entes públicos e privados, para compartilhamento de recursos voltados para o desenvolvimento da CT&I no país (BRASIL, 1988).

A Emenda Constitucional n. 85 prevê, ainda, que o Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação “será organizado em regime de colaboração entre entes, tanto públicos quanto privados, com vistas a promover o desenvolvimento científico e tecnológico e a inovação” no país.

Assim, observa-se que a cooperação universidade-empresa e a temática da inovação passam a ganhar mais espaço e importância tanto na agenda política quanto nos instrumentos regulatórios brasileiros, o que representa o reconhecimento do Estado quanto ao seu valor para o desenvolvimento do setor produtivo e do próprio país.

A partir desse panorama geral sobre a temática e dos respectivos marcos regulatórios pertinentes ao estudo, o capítulo a seguir buscará discutir os principais conceitos teóricos apresentados pela literatura, que servirão de base para a compreensão dos fenômenos a serem estudados.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo será destinado à discussão dos principais conceitos identificados na literatura relativos à (1) relação universidade-empresa (2) incubação universitária de empresas, (3) inovação e inovação em serviços, e (4) desempenho organizacional. A discussão dos conceitos servirá de base para a compreensão dos fenômenos e seus possíveis relacionamentos, bem como fornecerá subsídios para a estruturação do método de pesquisa.

3.1. Relação Universidade-Empresa

Segundo Garcia (2014), as interações universidade-empresa têm ganhado papel de destaque em diversos estudos sobre inovação, “uma vez que a universidade pode ser uma importante fonte de informações para os esforços inovativos das empresas” (GARCIA et al., 2014, p. 125).

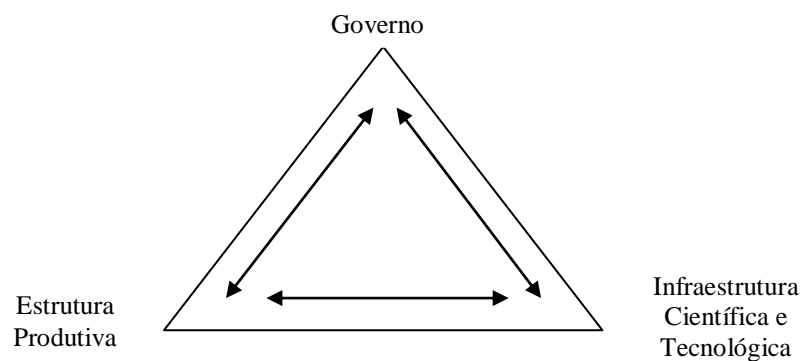
Além disso, as universidades têm buscado dinâmicas empreendedoras, tais como parcerias com empresas para realização de pesquisas e transferência de tecnologia e conhecimento, complementando sua atuação com a missão de desenvolvimento econômico e social (ETZKOWITZ, 2003).

Assim, a universidade tem transitado para um modo de produção de conhecimento mais fortemente direcionado pela demanda, onde sua interação com o setor produtivo tem definido novas formas de geração e de transferência de conhecimento (KANNEBLEY JUNIOR; CAROLO; DE NEGRI, 2013). É nesse contexto “que o papel da interação entre universidade e empresa assume importância, sendo um dos vetores capazes de estimular a inovação empresarial” (ANDREASSI, 2007, p. 37-38).

Essa relação vem sendo gradativamente estimulada e fortalecida em diversos países, inclusive no Brasil, onde a Lei de Inovação estabeleceu diversos mecanismos de incentivo à interação entre ICTs e a iniciativa privada. Dentre essas interações podem ser destacadas as incubadoras de empresas vinculadas a ICTs, as quais podem ser inseridas no chamado Triângulo de Sábato, onde a cooperação harmoniosa entre governo, estrutura produtiva e infraestrutura científica e tecnológica, “seria responsável pela eficiência do sistema de inovação de determinado país” (ANDREASSI, 2007, p. 47).

No Triângulo de Sábato, o desenvolvimento das sociedades contemporâneas seria resultado de uma ação múltipla e coordenada de três elementos: governo, infraestrutura científico-tecnológica e estrutura produtiva, conforme figura 1 a seguir:

Figura 1: O Triângulo de Sábato.

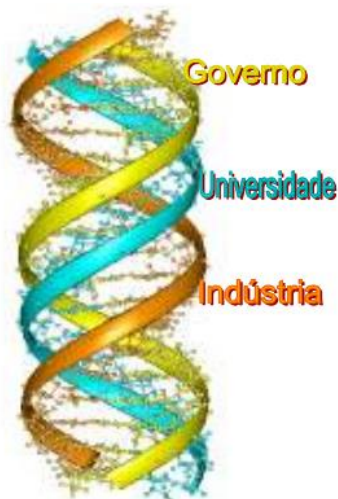


Fonte: Sábato e Botana (1968).

Outro modelo para caracterizar essa interação governo-universidade-empresa, chamado de “*Triple Helix*” ou “Hélice Tripla”, foi proposto por Etzkowitz e Leydsdorff (2000), onde a universidade passa a assumir um papel central na indução de inovações nas sociedades do conhecimento, sendo, desse modo, uma abordagem analiticamente diferente do Triângulo de Sábato, onde o enfoque recai sobre a atuação do Estado.

Assim, a Hélice Tripla sugere “um modelo que viabilize a formação de um padrão espiral de ligações nos vários estágios do processo de inovação e que permita melhor compreender as relações que se estabelecem nas três esferas institucionais” (BRISOLLA et al, 1997, p. 191), podendo ser representado conforme a figura 2 a seguir:

Figura 2: A metáfora da Hélice Tripla.



Fonte: Pais (2007).

É nessa confluência de interesses públicos e privados que estão inseridas as incubadoras universitárias de empresas, “onde aflora uma meta comum de sistematizar a transição da invenção para a comercialização de novas tecnologias” (RIBEIRO; ANDRADE, 2007, p. 3), representando a emergência de uma política de ciência, tecnologia e inovação inspirada no modelo da Hélice Tripla.

Para Andreassi (2007, p. 52), um país só pode ser tecnologicamente forte se todos os atores desse sistema “conseguirem trabalhar juntos, em prol de um objetivo comum, com políticas específicas e direcionadas”. Nesse sentido, as universidades têm assumido um papel relevante, representando e ampliando a atuação da administração pública no campo da pesquisa científica e tecnológica (REZENDE et al., 2006), estimulando e apoiando a construção de interações estratégicas com empresas, voltadas para a geração de produtos, processos e serviços inovadores no ambiente produtivo.

Dentre as possíveis formas de implantar essa interação, relação ou cooperação universidade-empresa, destacam-se as parcerias, entendidas como processos de gestão que visam o desenvolvimento de novas atividades, de modo ampliar e multiplicar o potencial cognitivo e criativo dos atores envolvidos (SOUZA; NASCIMENTO JÚNIOR, 2003). Nesse contexto, “um mecanismo importante de estímulo à interação universidade-empresa, por meio de parcerias, é o processo de incubação de novas empresas, especialmente as de base tecnológica” (SOUZA; NASCIMENTO JÚNIOR, 2003, p. 6).

Por fim, conclui-se esta seção enfatizando que, dentre os vários tipos de relação universidade-empresa existentes, esta pesquisa será focalizada apenas na incubação universitária de empresas, conforme será discutido na seção a seguir.

3.2. Incubação Universitária de Empresas

Segundo Plonski (2009) as incubadoras universitárias de empresas podem ser entendidas como o “terceiro espaço de ensino-aprendizagem da universidade contemporânea”, que permite “combinar conhecimentos preexistentes e novos na geração de valor percebido pela sociedade, incorporado em bens e serviços” (PLONSKI, 2009, p. 119). Tais incubadoras, compreendidas como ambientes especializados de cooperação, atuam “na gestão dos processos que transformam ideias que sejam, ao mesmo tempo, qualificadas e criativas, em produtos e soluções reais, utilizados pela sociedade” (PLONSKI, 2009, p. 119).

A origem desse movimento é creditada aos Estados Unidos, onde a primeira incubadora nos moldes tradicionais teria sido criada por Joseph Mancuso, em 1959, que “aproveitou as instalações da empresa Massey Ferguson, fechada três anos antes, para abrigar um conjunto de pequenos empreendimentos” (LAHORGUE, 2008, p. 3). A década de 1950 marcou, também, o surgimento das primeiras incubadoras de empresas de base tecnológica, que já buscavam parcerias com universidades e centros de pesquisa locais na região do Vale do Silício, Califórnia, para o desenvolvimento de novos produtos, processos e serviços (LAHORGUE, 2008). Contudo, Lahorgue (2008) menciona que é somente a partir da década 1980 que esse movimento passa a ganhar destaque em escala mundial, inclusive no Brasil.

As primeiras incubadoras de empresas brasileiras foram implantadas pelo CNPq, na década de 1980, com o primeiro programa de parque tecnológico do país, estabelecido na região de São Carlos - SP, experiência que motivou o posterior surgimento de outras incubadoras de empresas e parques tecnológicos em diversas regiões do país (ANPROTEC, 2012).

De modo geral, as incubadoras podem ser caracterizadas como ambientes onde as empresas recebem consultorias, assessorias técnica e administrativa, compartilham infraestrutura e serviços como salas de reunião, internet, telefone, fotocópias, água, luz, segurança, laboratórios, entre outros. Esses ambientes são geralmente mantidos por entidades governamentais, como universidades ou grupos comunitários, onde as empresas apoiadas contribuem financeiramente com a manutenção da incubadora, com um percentual de seu faturamento. Dessa forma, as incubadoras são entendidas como ambientes flexíveis e

encorajadores nos quais são oferecidas facilidades para o surgimento e o desenvolvimento de novos empreendimentos (DORNELAS, 2002).

Para Schmidt e Balestrin (2014), as incubadoras de empresas e os parques tecnológicos são ambientes de inovação que abrigam notadamente pequenas e médias empresas, onde a colaboração é uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Na mesma linha, Gallon, Ensslin e Ensslin (2011, p. 38) argumentam que as incubadoras facilitam o processo de criação bem-sucedida de novos empreendimentos, razão pela qual muitas empresas têm procurado seu apoio “para fugir do alto índice de mortalidade e tentar evitar o fracasso prematuro”. Além disso, estimativas nacionais e internacionais indicam que as empresas beneficiadas por esse tipo de ambiente apresentam mortalidade muito aquém daquela experimentada por empresas não apoiadas por incubadoras (LAHORGUE, 2008).

Nesse sentido, um dos maiores desafios que empreendedores de *startups* tecnológicas têm pela frente diz respeito à “capacidade de iniciar, desenvolver e sustentar um negócio viável centrado nessa mesma tecnologia” (LEITE, 2006, p. 90). O termo “*startup*” se refere a empresas novas ou em fase de constituição, que contam com projetos promissores, ligados à pesquisa e desenvolvimento de ideias inovadoras (SEBRAE/MG, 2011), normalmente estabelecidas em ambientes de incerteza, mas que possuem modelos de negócios altamente escaláveis, ou seja, com grande potencial de crescimento e geração de valor, e correspondem ao principal público-alvo das Incubadoras de Base Tecnológica.

Assim, as incubadoras funcionam como “um verdadeiro viveiro de empresas” (LEITE, 2006, p. 241), que não apenas possibilitam o aumento da produtividade, mas também indicam “a direção e o ritmo da inovação” (LEITE 2006, p. 253), bem como “desempenham um papel crucial na capacidade de inovação permanente das empresas” (LEITE, 2006, p. 255). Na mesma linha, a Anprotec (2014) entende as incubadoras de empresas como instituições que têm por objetivo oferecer um ambiente de suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.

Os tipos de incubadoras de empresas variam quanto aos tipos de empreendimentos apoiados e podem assumir as tipologias ou, modalidades de incubação, resumidas no quadro 1 a seguir:

TIPOS DE INCUBADORAS	CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS APOIADAS
Incubadora de Base Tecnológica	Abriga empresas cujos produtos, processos ou serviços são gerados a partir de resultados de pesquisas aplicadas e nos quais a tecnologia representa alto valor agregado.
Incubadora de Setores Tradicionais	Abriga empresas dos setores tradicionais da economia, as quais detêm tecnologia largamente difundida e queiram agregar valor aos produtos, processos ou serviços por meio de um incremento no nível tecnológico que empregam. Devem estar comprometidas com a absorção ou o desenvolvimento de novas tecnologias.
Incubadora Mista	Abriga tanto empreendimentos de Base Tecnológica como de Setores Tradicionais.
Incubadora de Empresas de Agronegócios	Apoia empresas atuantes em cadeias produtivas de agronegócios, que possuem unidades de produção externas à incubadora e utilizam os módulos da incubadora para atividades voltadas ao desenvolvimento tecnológico e ao aprimoramento da gestão empresarial.
Incubadora de Cooperativas	Abriga, por período médio de dois anos, empreendimentos associativos em processo de formação e/ou consolidação instalados dentro ou fora do município. Representa uma das modalidades de incubadoras de setores tradicionais.
Incubadora de Empresas Culturais	Abriga empresas que tenham a arte e a cultura como valor agregado aos seus produtos. Essas incubadoras desenvolvem negócios relacionados à arte e a cultura regional, gerando trabalho e renda alternativas.
Incubadora de Design	Abriga empreendedores e/ou empreendimentos ligados diretamente ao segmento de design. Esses empreendimentos devem estar comprometidos com a absorção e o desenvolvimento de novas tecnologias.
Incubadora Social	Apoia "empreendimentos oriundos de projetos sociais, ligados aos setores tradicionais, cujo conhecimento é de domínio público e que atendam à demanda de emprego e renda e de melhoria da qualidade de vida da comunidade" Pereira e Pereira (2002).

Quadro 1: Tipos de incubadoras.

Fonte: Sebrae/SC (2015), com adaptações.

No que tange às Incubadoras de Base Tecnológica, Lahorgue (2008, p. 5) menciona que “mesmo que os impulsos iniciais do movimento de incubadoras tenham sido dados por políticas públicas, foram as universidades as organizações que mais se destacaram como promotoras da criação de incubadoras de base tecnológica, situação que mantêm até hoje”, uma vez que demonstram ser um processo eficiente para a transferência de conhecimento e tecnologia e para a cooperação institucional entre universidades e empresas, mais especificamente para as micro e pequenas empresas (RIBEIRO; ANDRADE, 2007). Iacono e Nagano (2014, p. 296) corroboram esse entendimento e acrescentam que “dentre as diversas

ações que buscam alavancar a inovação e o desenvolvimento tecnológico está a promoção de empresas e incubadoras de base tecnológica”.

Além da classificação quanto aos tipos de incubadora, as empresas apoiadas podem, também, ser classificadas de acordo com as formas de relacionamento com as incubadoras, conforme resumo no quadro 2 a seguir:

RELAÇÃO COM A INCUBADORA	CARACTERÍSTICAS
Pré-incubada	Essa fase é conhecida, também, por Hotel de Projetos, Hotel de Ideias ou Hotel Tecnológico, onde busca-se estimular o empreendedorismo e preparar os projetos que tenham potencial de negócios em empresas, durante um curto período (de 6 meses a um ano no máximo), para ingresso na incubadora. A ênfase é dada ao plano de negócios, à pesquisa de mercado e à preparação dos empreendedores sobre gestão de negócios, focando na análise de viabilidade econômica e mercadológica.
Incubada	Depois de passar pelo processo de seleção, a empresa envereda-se pela fase de empresa incubada (ou empresa residente), na qual desenvolve produtos ou serviços inovadores e recebe o apoio técnico, gerencial e financeiro de uma rede de instituições constituída, primordialmente, para criar e acelerar o desenvolvimento de pequenos negócios. O período de permanência nas incubadoras é, em média, de três anos.
Incubada à distância	São empresas incubadas, mas não residentes na estrutura física da incubadora, que passam pelo mesmo processo de incubação e recebem o mesmo suporte das empresas residentes.
Associada	Empresa que utiliza a infraestrutura ou serviços oferecidos pela incubadora, sem ocupar espaço físico, mas mantendo vínculo formal. A empresa associada busca o desenvolvimento de produtos e processos e o aprimoramento de suas ações mercadológicas. Ela tanto pode ser uma empresa recém-criada, como uma já existente no mercado.
Graduada	A empresa graduada (ou empresa liberada) é aquela organização que passou pelo processo de incubação e que alcançou desenvolvimento suficiente para ser habilitada a sair da incubadora.

Quadro 2: Formas de relacionamento com as incubadoras

Fonte: Da Silva (2009), com adaptações.

As empresas que concorrem às vagas das incubadoras não somente buscam obter acesso aos recursos oferecidos, mas, sobretudo, buscam criar produtos, processos e serviços inovadores, que possam diferenciá-las de suas concorrentes em termos de vantagens competitivas, capazes de ampliar e sustentar o desempenho dos negócios.

No entanto, apesar das incubadoras de empresas oferecerem diversos serviços e infraestruturas tecnológicas destinadas a propiciar a inovação nos empreendimentos apoiados, buscando aglutinar políticas e atores sociais distintos, de modo a canalizar esforços e recursos, cabe enfatizar que

a simples implementação de infra-estruturas tecnológicas não se constitui, por si só, em um fator de sucesso, seja em termos empresariais, setoriais ou nacional. Por um lado, deve-se ter em conta que os processos de inovação internos das empresas não são homogêneos, pois assumem diversas formas e fazem uso de diferentes fontes de conhecimento e informação. As empresas têm características próprias, e a sua capacidade de absorção e utilização de novos artefatos – sejam materiais, humanos ou financeiros – depende não somente do estágio de desenvolvimento já acumulado, mas também da natureza da tecnologia nos setores produtivos que lhe são afetos e da capacidade de criar sinergias e aproveitar as oportunidades de desenvolvimento apresentadas. (VEDOVELLO; FIGUEIREDO, 2005, p. 5).

Desse modo, empresas e universidades têm buscado desenvolver mecanismos coesos de interação, que possam efetivamente favorecer a parceria estabelecida nos processos de incubação. Todavia, alguns estudos apontam que até o momento os “resultados positivos para os esforços empreendidos são pontuais, gerando necessidade de melhor compreender os elementos envolvidos nestes casos” (MENEGHEL; MELLO; BRISOLLA, 2002, p.9), especialmente no que tange à inovação dos empreendimentos apoiados, o que representa uma possível lacuna a ser explorada, e cuja discussão será apresentada na seção a seguir.

Por fim, a presente seção pode ser concluída com a síntese dos principais conceitos discutidos pela literatura, relativos à incubação universitária de empresas:

Principais autor(es) / instituições	Síntese das definições
Dornelas (2002)	Ambientes flexíveis e encorajadores nos quais são oferecidas facilidades para o surgimento e o desenvolvimento de novos empreendimentos
Leite (2006)	Verdadeiros viveiros de empresas, que não apenas possibilitam o aumento da produtividade, mas também indicam a direção e o ritmo da inovação, bem como desempenham um papel crucial na capacidade de inovação permanente das empresas.
Plonski (2009)	Ambientes especializados de cooperação que atuam na gestão dos processos que transformam ideias que sejam, ao mesmo tempo, qualificadas e criativas, em produtos e soluções reais, utilizados pela sociedade.
Gallon, Ensslin e Ensslin (2011)	Ambientes que facilitam o processo de criação bem-sucedida de novas pequenas empresas, provendo-lhes uma compreensível e integrada diversidade de serviços.
Schmidt e Balestrin (2014)	Ambientes de inovação que abrigam notadamente pequenas e médias empresas, onde a colaboração é uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Anprotec (2014)	Instituições que têm por objetivo oferecer um ambiente de suporte a empreendedores para que eles possam desenvolver ideias inovadoras e transformá-las em empreendimentos de sucesso.
-----------------	---

Quadro 3: Incubação universitária de empresas - Síntese das definições.

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir desse quadro cabe esclarecer que, para fins deste estudo, serão consideradas as definições de Plonski (2009), para a compreensão do fenômeno de incubação universitária de empresas, por enfatizar o papel das incubadoras na transformação de ideias que sejam, ao mesmo tempo, qualificadas e criativas, em produtos e soluções reais, utilizados pela sociedade, o que está estritamente relacionado ao processo de inovação, conforme será discutido na seção a seguir.

3.3. Inovação

Schumpeter (1939, p. 84) define inovação como a “criação de uma nova função de produção. Isso abrange o caso de uma nova mercadoria, bem como uma nova forma de organização, [...] abertura de novos mercados e assim por diante”. Para esse autor, a inovação é o fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico que, por sua vez, diz respeito a uma “mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente” (SCHUMPETER, 1997, p. 75).

Na mesma linha, Freeman e Soete (2008, p. 19) mencionam que inovação é crucial não apenas para aqueles que desejam acelerar ou sustentar a taxa de crescimento de seus próprios países ou de outros, mas também para os que desejam mudar a direção do avanço econômico, em busca de melhor qualidade de vida. Dessa forma, inovações são importantes tanto para elevar a riqueza das nações como para possibilitar às pessoas fazerem coisas nunca feitas anteriormente.

Schumpeter (1997, p. 142) sustenta, também, que “sem o desenvolvimento não há nenhum lucro, sem o lucro, nenhum desenvolvimento. Para o sistema capitalista deve ser acrescentado, ainda, que sem lucro não haveria nenhuma acumulação de riqueza”. Ao tratar da teoria das crises e dos ciclos econômicos, esse autor menciona que “todo *boom* é seguido por uma depressão, toda depressão por um *boom*”, onde nesse ciclo a fase de “*boom*” econômico está associada ao momento da introdução de inovações no mercado, sendo a

depressão econômica iniciada a quando o processo de absorção dessas inovações estiver terminado (SCHUMPETER, 1997, p. 193).

Dessa forma, Schumpeter (1997) explica que os processos de inovação ocorrem de forma cíclica na economia, onde novos produtos, processos e serviços são introduzidos com a finalidade de substituir antigas necessidades e gerar novos ciclos de desenvolvimento, com geração de lucro para as firmas e conseqüente aumento da competitividade dos países. Nesse sentido,

o impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista (SCHUMPETER, 1961, p. 110).

A partir dos estudos de Schumpeter, diversos autores e organismos internacionais, como a OCDE, passaram a adotar abordagens neo-schumpeterianas da inovação nas pesquisas sobre essa temática (CONDE; ARAUJO-JORGE, 2003). A publicação do “Manual de Oslo - Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica”, editado pela primeira vez 1992, buscou, por exemplo, estabelecer uma padronização de conceitos, metodologias e construção de indicadores relativos à inovação, e tem sido internacionalmente utilizado como referência em diversos estudos realizados nessa área.

O Manual de Oslo 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” (OCDE, 2005, p. 55). O requisito mínimo para definir inovação é que o produto, processo e método de marketing ou organizacional sejam novos ou significativamente melhorados pela empresa, podendo ser as primeiras a desenvolver, ou ter adotado de outras empresas. Outra observação importante é que a inovação deve ter sido implementada. Nessa linha, “um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado” e novos processos e métodos de marketing ou organizacionais são considerados implementados quando “efetivamente utilizados nas operações das empresas” (OCDE, 2005, p. 56).

Nessa seara, convém mencionar que o estudo da inovação passa, também, pela discussão do papel das firmas nas economias contemporâneas, as quais estão em “constante busca por inovações, a fim de garantir a obtenção de lucros e a difusão tecnológica” (VIEIRA, 2010, p. 36), e comprometidas a busca de maneiras de aprimorar seus lucros (NELSON; WINTER, 2005). De acordo com esses autores, a tendência é que as firmas mais lucrativas expulsem as menos lucrativas, tendo em vista que o “análogo econômico da seleção natural

opera à medida que o mercado determina quais firmas são lucrativas e quais não o são” (NELSON; WINTER, 2005, p. 19). Assim, “as firmas que possuírem as melhores rotinas em seu ambiente tenderão a prosperar e a crescer mais que as demais” (ANDREASSI, 2007, p. 9).

Sendo assim, a essência do processo de inovação consiste no pensamento estratégico de diferenciação, onde as firmas investem em inovação como maneira de oferecer produtos, processos ou serviços em mercados diferentes (CASTRO-LUCAS, 2011). Desse modo, o processo de inovação no mundo organizacional é fundamental para a compreensão do crescimento e desenvolvimento das firmas, que buscam como resultado “esforços constantes e deliberados para encontrar soluções que gerem ganho econômico” (CASTRO-LUCAS, 2011, p. 96). Nesse sentido,

pode-se definir inovação como algo novo que agregue valor social e que diga respeito à criação de coisas novas que aglomerem conhecimentos e informações relevantes e reconhecidos, permitindo o desenvolvimento mais acelerado, ditando inclusive os rumos do mercado. (CASTRO-LUCAS, 2011, p. 97).

No entanto, Castro-Lucas et al. (2014, p. 228) entendem que “em geral, empresas querem crescer, mas, veem no processo de inovação o gasto e o risco de assumir um novo posicionamento frente ao mercado”. Dessa maneira, “manterem o mesmo serviço aos mesmos clientes significa permanecer crescendo sem inovar” (CASTRO-LUCAS et al., 2014, p. 228). Assim, é para acompanhar o ritmo de alteração do desenvolvimento econômico que as organizações, em geral, veem-se obrigadas a engajar-se num processo de mudança, onde novas tecnologias, processos e produtos são, ao mesmo tempo, respostas capazes de gerar novos caminhos para o desenvolvimento (CASTRO-LUCAS, 2011).

Os processos de mudança econômica são as principais transformações que podem quebrar o equilíbrio do fluxo circular da renda e, em geral, são originadas da produção, ou seja, da oferta, e não da demanda (SCHUMPETER, 1997). Assim, as inovações no sistema econômico não aparecem, via de regra, devido a necessidades espontâneas dos consumidores, sendo o produtor que normalmente “inicia a mudança econômica, e os consumidores são educados por ele, se necessário; são, por assim dizer, ensinados a querer coisas novas” (SCHUMPETER, 1997, p.76), ou que sejam diferentes em certos aspectos daquelas que tinham o hábito de usar.

Trata-se do processo de “destruição criadora” (SCHUMPETER, 1961), onde a substituição de produtos obsoletos e de antigos hábitos de consumo dita o processo de desenvolvimento econômico. Nesse sentido, entende-se inovação como a força motriz do desenvolvimento econômico e do progresso tecnológico (SCHUMPETER, 1961).

Na mesma linha, Sbragia, Campanário e Andreassi (2006) explicam que a alta competitividade e a concorrência acirrada tornam as empresas cada vez mais dependentes da capacidade de inovar tecnologicamente colocando no mercado novos produtos, com maior qualidade e menor preço, numa velocidade maior que a de seus concorrentes. Nesse sentido, mudanças nas formas e nas relações em busca do novo passam a determinar de maneira contínua o desenvolvimento organizacional, econômico e social.

A esse entendimento acrescenta-se que a inovação “é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 23) e não significa apenas a abertura de novos mercados, mas, também, novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros.

Nesse sentido, “sejam quais forem as condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas envolvidas, a chave para se criar e – manter – vantagem competitiva tende a pertencer àquelas organizações que inovam continuamente” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 30) o que, na visão de Hansen e Birkinshaw (2007), significa pensar a inovação em toda a cadeia de valor da empresa, o que envolve a geração de ideias, seu desenvolvimento e difusão, e a transformação em resultados comerciais. Assim, a inovação está vinculada a uma cadeia de valor que segue um fluxo integrado, desde as matérias-primas até os produtos acabados.

Contudo, apesar da inovação ter sido reconhecida como uma importante estratégia para assegurar vantagens competitivas e defender posições, o sucesso não é sempre garantido, tendo em vista que a inovação é um negócio arriscado por natureza, que sempre envolve graus de incerteza (TIDD; BESSANT; PAVIT, 2008). No entanto, a inatividade raramente é uma opção para setores da economia turbulentos ou de mudanças bruscas, dado que suas chances de sobrevivência estariam seriamente ameaçadas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Da mesma forma que a inovação envolve riscos e incertezas, o gerenciamento do processo de inovação envolve contingências específicas das empresas. Assim, a gestão da inovação envolve aprender e encontrar soluções mais apropriadas para o problema de gerenciar o processo da maneira mais eficaz, e buscar fazê-lo pelos meios mais indicados, sempre levando em consideração as circunstâncias em que a empresa se encontra (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Em resumo, a presente seção pode ser concluída com a síntese dos principais conceitos discutidos pela literatura, relativos ao estudo da inovação:

Principais autores / instituições	Síntese das definições
Schumpeter (1939) e Schumpeter (1961)	Inovação é a criação de uma nova função de produção. Isso abrange o caso de uma nova mercadoria, bem como uma nova forma de organização [...], abertura de novos mercados e assim por diante. Trata-se do impulso fundamental que põe e mantém em funcionamento a máquina capitalista e que procede dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados e das novas formas de organização industrial criadas pela empresa capitalista (SCHUMPETER, 1961, p. 110). A inovação é a força motriz do desenvolvimento econômico e do progresso tecnológico (SCHUMPETER, 1961).
Manual de Oslo (OCDE, 2005)	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.
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas.
Castro-Lucas (2011)	Algo novo que agregue valor social e que diga respeito à criação de coisas novas que aglomerem conhecimentos e informações relevantes e reconhecidos, permitindo o desenvolvimento mais acelerado, ditando inclusive os rumos do mercado.

Quadro 4: Inovação - Síntese das definições.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins desta pesquisa, o fenômeno geral da inovação será compreendido a partir de Schumpeter (1939) e Schumpeter (1961), por abranger o significado seminal do conceito, e por influenciar as demais definições de autores neo-schumpeterianos, inclusive os estudos sobre inovação em serviços, como os realizados por Djellal e Gallouj (1998) e Gallouj (2007), cujos modelos teóricos serão empregados neste trabalho, conforme será discutido na seção 3.3.2. A partir desse panorama geral sobre a temática, a seção a seguir apresentará as principais tipologias e graus de inovação discutidos pela literatura.

3.3.1. Tipologias e Graus de Inovação

As principais tipologias de inovação foram inicialmente tratadas por Schumpeter (1997) em sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, onde o autor identifica cinco tipos de inovação:

- 1) Introdução de um novo bem — ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados — ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e

pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria. 3) Abertura de um novo mercado, ou seja, de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (por exemplo, pela trustificação) ou a fragmentação de uma posição de monopólio (SCHUMPETER, 1997, p. 76).

A partir das tipologias de Schumpeter (1997), diversas pesquisas e publicações passaram a adotar perspectivas evolucionistas de seus estudos. Resende Júnior e Guimarães (2012), por exemplo, citam a perspectiva adotada pela OCDE, que considera a existência de quatro tipos de inovação: (1) inovação de produto (bens e serviços), (2) inovação de processo (métodos de produção e de distribuição), (3) inovação organizacional (práticas de negócios) e (4) inovação de marketing (design, embalagem, promoção, disponibilização, precificação).

Outros autores neo-schumpeterianos, como Tidd, Bessant e Pavitt (2008), adotam a inovação como uma mudança que pode assumir quatro amplas categorias, conhecidas como os “quatro Ps” da inovação:

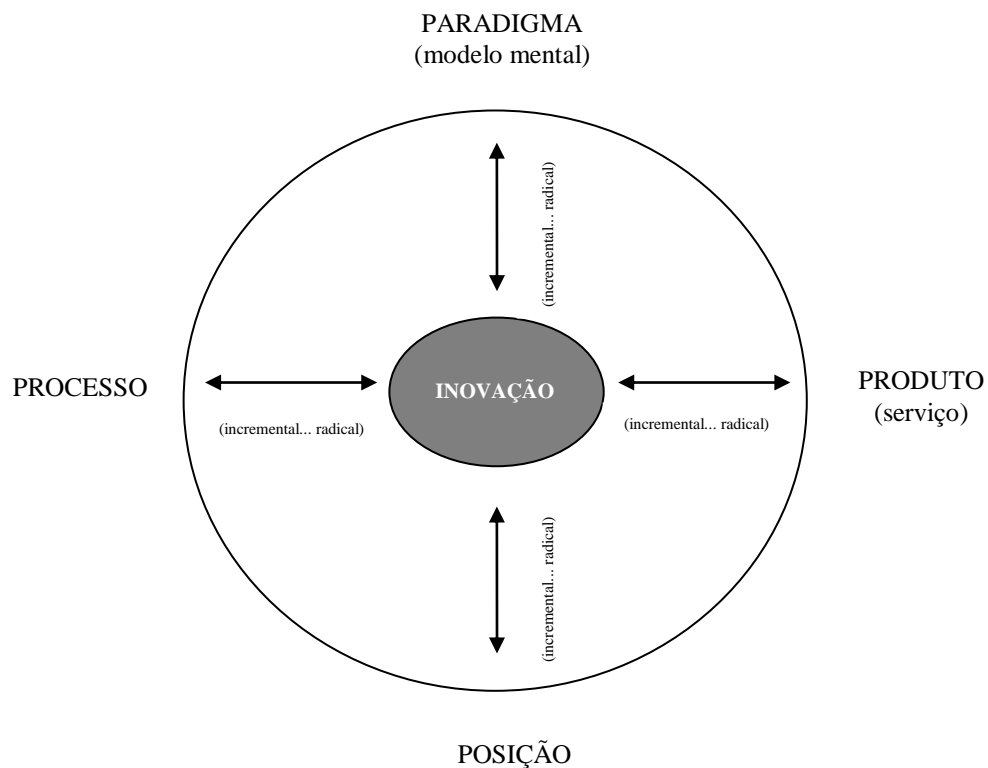
Inovação de produto – mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
 Inovação de processo – mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
 Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
 Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 30).

Como exemplo, os autores citam um novo modelo de carro, dotado de um novo dispositivo de segurança para bebês ou um novo sistema de entretenimento, os quais poderiam ser considerados inovação de produto. Já mudanças no método de fabricação, nos equipamentos utilizados para produzi-lo ou em procedimentos administrativos, seriam exemplos de inovação de processo. Ainda há a questão dos serviços, que “representam um caso particular dessa combinação em que os aspectos de produto e processo muitas vezes se fundem” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 30). No que tange à inovação de posição, o caso de Henry Ford, que mudou drasticamente o conceito de transporte, pode ser considerado um bom exemplo desse tipo de inovação, tendo em vista que sua maior contribuição não foi a invenção do motor à combustão em si, mas sim a mudança de um padrão de produto artesanal feito para clientes abastados, para a produção de veículos em massa com preços acessíveis a qualquer cidadão (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). Por fim, como exemplos de inovações de paradigmas os autores citam a introdução de “linhas aéreas de baixo custo, a oferta de

seguros e outros serviços financeiros pela internet e o reposicionamento de bebidas como café e suco de frutas como produtos com design sofisticado”. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 31).

Além desses quatro tipos de inovação, ou “quatro Ps” da inovação, outra importante dimensão da mudança é o grau de novidade envolvido. Nesse sentido, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 32) mencionam que “há diferentes graus de novidade desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transformam a forma como vemos ou usamos as coisas”. Cada um dos “quatro Ps” pode ocorrer ao longo de um eixo, que pode envolver mudanças incrementais ou radicais, conforme figura 3 a seguir, que representa o espaço potencial para a inovação:

Figura 3: Tipologias e graus de inovação.



Fonte: Tidd, Bessant, Pavitt (2008, p. 33).

A partir desse modelo “pode-se entender a inovação radical como o desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova” (LEMOS, 1999, p. 124), a qual representa uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, capaz de originar novos mercados, setores e indústrias. Como exemplos, a autora cita a introdução da máquina a vapor e o desenvolvimento da

microeletrônica. A inovação incremental, por sua vez, refere-se a melhorias graduais dos produtos, otimização dos processos de produção, melhoramentos no design, entre outros, que visam aumentar a qualidade, produtividade e eficiência, não gerando descontinuidade ou rupturas com os padrões vigentes (LEMOS, 1999).

Contudo, Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 32) mencionam que “é o nível de novidade percebida que importa” e que “a novidade está no olho de quem vê”. Como exemplo, os autores citam que em organizações de porte e tecnologicamente avançadas, como a IBM ou a Shell, sistemas avançados de comunicação em redes são comuns, ao passo que, para um revendedor de automóveis, o uso de um simples computador conectado à internet pode representar uma mudança radical. Assim, o grau de novidade de uma inovação pode variar de organização para organização.

Ainda é importante ressaltar que, na maioria das vezes, a inovação ocorre de forma incremental, tendo em vista que os produtos raramente são novos para o mundo (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). No entanto, os autores argumentam que “estudos acerca do desenvolvimento do processo incremental [...] sugerem que os ganhos cumulativos de eficiência são muito maiores a longo prazo do que aqueles obtidos com mudanças radicais ocasionais” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 33-34), e que experiências recentes “ênfatizam o grande potencial desse tipo de inovação contínua”.

Nessa linha, os autores sustentam que “inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos” (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008, p. 35), que já podem existir em nossa experiência ou serem resultado de um processo de busca, podendo assumir forma tácita ou explícita. Para esses autores, o processo de combinação dos diferentes conjuntos de conhecimento ocorre sob condições de alta incerteza e não se sabe exatamente como a inovação final será.

Nesse sentido, a grande estratégia da inovação incremental é que esta parte de algo conhecido, que busca ser aprimorado, ainda que envolva riscos e incertezas. Sendo assim, o êxito na gestão da inovação depende não só da capacidade de mobilizar e utilizar diversos conhecimentos sobre componentes, mas também de como combiná-los, o que Henderson e Clark chamaram de arquitetura de uma inovação (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Outra tipologia de inovação, aplicável tanto a bens (manufatura) quanto a serviços, e que segue uma perspectiva schumpeteriana, foi proposta por Djellal e Gallouj (1998) e Gallouj (2007), a qual considera quatro tipos de inovação: (1) inovação de produtos/serviços (bens tangíveis e intangíveis, como consultorias, treinamentos etc), (2) inovação de processos

(sistemas ou métodos de produção e prestação de serviços), (3) inovação organizacional interna (estrutura matricial ou níveis hierárquicos) (4) inovação de relação externa (com clientes, fornecedores, poder público ou concorrentes). Ressalta-se que esta foi a tipologia adotada neste trabalho e será detalhada com maior profundidade nas seções a seguir.

Em síntese, esta seção pode ser concluída com um resumo dos principais conceitos discutidos pela literatura, relativos às tipologias e graus de inovação:

Principais autores / instituições	Síntese das definições
Schumpeter (1997)	(1) Novo bem, (2) novo método de produção, (3) abertura de novo mercado, (4) conquista de nova fonte de matéria-prima, (5) criação ou fragmentação de posição de monopólio.
Djellal e Gallouj (1998) e Gallouj (2007)	(1) inovação de produtos/serviços (bens tangíveis e intangíveis, como consultorias, treinamentos etc), (2) inovação de processos (sistemas ou métodos de produção e prestação de serviços), (3) inovação organizacional interna (estrutura matricial ou níveis hierárquicos) (4) inovação de relação externa (com clientes, fornecedores, poder público ou concorrentes).
Manual de Oslo (OCDE, 2005)	(1) inovação de produto (bens e serviços), (2) inovação de processo (métodos de produção e de distribuição), (3) inovação organizacional (práticas de negócios) e (4) inovação de marketing (design, embalagem, promoção, disponibilização, precificação).
Tidd, Bessant e Pavitt (2008)	(1) inovação de produto (bens e serviços), (2) inovação de processo (na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues), (3) inovação de posição (mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos) e (4) inovação de paradigma (mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz), as quais abrangem diferentes graus de inovação: (1) radical e (2) incremental.

Quadro 5: Tipologias e graus de inovação - Síntese das definições.

Fonte: elaborado pelo autor.

Conforme mencionado anteriormente, este trabalho seguirá o modelo de Djellal e Gallouj (1998) e Gallouj (2007), por ser considerada a tipologia mais abrangente para o estudo das inovações em serviços, pois busca ampliar a captação do fenômeno para além da inovação tecnológica, ainda muito associada ao setor manufatureiro, conforme será discutido nas seções a seguir.

3.3.2. Inovação em Serviços

Segundo Bessa, Bernardes e Kalup (2005, p. 1) “os estudos sobre o papel das atividades de serviços no âmbito do processo de reestruturação produtiva vêm provocando

intensa discussão sobre a natureza do processo de inovação entre suas atividades”. Para esses autores, as principais mudanças surgidas na última década dizem respeito ao “papel dos setores de serviços intensivos em informação, tecnologia e ciência nas chamadas ‘economias baseadas em conhecimento e aprendizado’ (EBCAs)” (BESSA; BERNARDES; KALUP, 2005, p. 2).

Nesse contexto, ressalta-se a importância dos serviços empresariais intensivos em conhecimento, denominados KIBS (*Knowledge Intensive Business Services*), os quais apresentam as taxas mais rápidas de crescimento nas EBCAs (MILES, 2001). Para Kubota (2009), KIBS exercem papel de facilitadores da inovação, pois fornecerem interface entre o conhecimento tácito localizado na firma e o conhecimento genérico disponível na economia, contribuindo, assim, para a inovação de seus clientes e do próprio setor de serviços.

Com efeito, o reconhecimento da importância estratégica do setor de serviços para a geração de emprego e renda abre, também, a discussão sobre seu papel na economia da inovação. Apesar de relativamente recentes, diversos estudos e instituições públicas e privadas têm buscado produzir informações e formas de mensurar a inovação no setor de serviços (BESSA; BERNARDES; KALUP, 2005).

Uma das primeiras agências estatísticas internacionais que propuseram a mensuração do processo de inovação no setor de serviços foi o Eurostat (*Statistical Office of the European Communities*), com a realização da pesquisa *Community Innovation Survey – CIS-II*, abordando o período entre 1994 e 1996 (BESSA; BERNARDES; KALUP, 2005).

No entanto, apesar das mudanças metodológicas efetuadas nessas pesquisas, diversos obstáculos adicionais ainda são enfrentados para a elaboração de instrumentos capazes de mensurar adequadamente a inovação nesse setor, devido às características peculiares que envolvem a definição e compreensão dos serviços (GALLOUJ, 2007).

Para Gadrey (2001, p. 39) o “princípio fundamental das atividades de serviços” diz respeito à “presença na própria produção do serviço de um componente essencial (mesmo que não único) – *as relações de serviços* – isto é, interações de informações, interações verbais, contatos diretos e trocas interpessoais entre os produtores e os beneficiários do serviço”.

Na mesma linha, Lovelock e Wright (2001) entendem serviços como

um ato ou um desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção. (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 5).

Para esses autores os serviços são, em essência, “atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para clientes em tempos e lugares específicos, como decorrência

da realização de uma mudança desejada no - ou em nome do - destinatário do serviço” (LOVELOCK; WRIGHT, 2001, p. 5), as quais incluem uma ampla gama de atividades, variando desde empreendimentos gigantescos a pequenas empresas de uma única cidade ou bairro.

Conforme Kon (2004, p. 25), os serviços são “atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefícios psicológicos”, que não apenas são capazes de facilitar a produção e distribuição de bens, mas também atendem a necessidade da vida pessoal dos indivíduos. Nesse sentido, a autora destaca o caráter personalístico dos serviços existente na relação entre o cliente e o prestador, no qual o valor de um mesmo serviço pode variar de acordo com as expectativas e percepções dos diferentes clientes envolvidos.

Na verdade, o que de fato se observa é que a literatura do setor de serviços considera como “produto” do serviço algo naturalmente instável, intangível e interativo, que muitas vezes requer a participação dos clientes em sua prestação, bem como variam a cada execução, a depender do cliente final. Isso indica que o fenômeno da inovação em serviços requer uma abordagem específica, “distinta daquela utilizada para a inovação na produção em geral” (RESENDE; GUIMARÃES, 2012, p. 296).

Entretanto, apesar das economias contemporâneas serem ao mesmo tempo economias da inovação e economias de serviços, os modelos teóricos dominantes ainda convergem para a ideia de que as atividades industriais constituem os principais motores do crescimento econômico, e que o setor de serviços possui papel passivo e subordinado, sendo visto apenas como consumidores das inovações geradas no setor manufatureiro (GALLOUJ, 2007). Desse modo, apesar do setor de serviços ser cada vez mais representativo na economia mundial, “tudo se passa como se os serviços e a inovação constituíssem dois universos paralelos, que coexistem ignorando-se” (GALLOUJ, 2007, p. 4).

Para compreender as razões do desconhecimento e da subestimação do setor de serviços, Gallouj (2007) afirma que é necessário reconsiderar certo número de mitos associados a esse setor. À vista disso, três grandes mitos são destacados pelo autor: (1) “o mito do serviço improdutivo e do ‘terceiro setor’”, (2) “o mito da baixa produtividade e da baixa intensidade de capital de serviços” e (3) “o mito da sociedade de serviços como uma sociedade de ‘servidores’” (GALLOUJ, 2007, p. 5).

As origens da associação do setor de serviços com o primeiro mito remontam aos trabalhos de Adam Smith, onde o trabalho produtivo da manufatura era oposto ao trabalho, considerado improdutivo, das atividades de serviços (domésticos, servidores públicos,

artistas) e essa relação ainda alimenta muitas concepções contemporâneas. O segundo mito está associado à ausência de fábricas e linhas de produção, que caracterizariam o setor por baixa intensidade de capital e baixa produtividade e, o terceiro mito, refere-se à qualidade do fator trabalho, com a associação do setor à criação de empregos desqualificados (GALLOUJ, 2007).

Além desses mitos, que são desconstruídos pelo autor, Gallouj (2007) argumenta que a natureza intangível dos produtos gerados nos serviços, a interatividade da prestação, a natureza dos direitos de propriedade bem como sua heterogeneidade contribuem igualmente para a subestimação do setor.

Desse modo, o caráter imaterial e intangível dos produtos em serviços contribui para desviar a análise para componentes tangíveis da prestação de serviços, em especial os processos, sejam estes inovadores ou não. Além disso, a interatividade dos serviços, também chamada de co-produção, reflete formas de participação do cliente na produção do serviço (GALLOUJ, 2007), o que dificulta ainda mais a compreensão das inovações nesse setor.

De fato, a interatividade visa resolver necessidades específicas de clientes específicos, sendo, portanto, fundamentalmente sempre diferente a cada cliente atendido. Contudo, a interatividade é geralmente incompatível com as concepções lineares de inovação, que pressupõe a existência de estruturas de P&D especializadas e independentes (GALLOUJ, 2007).

Sendo assim, muitas vezes o cliente pode ser co-produtor e co-inventor, o que pode induzir a problemas de apropriação da inovação. Aliado a isso, a heterogeneidade dos serviços, isto é, sua extrema diversificação, reflete em diferenças em termos de inovação, e a dificuldade de utilização de definições tradicionais tende a aumentar em serviços cujo suporte é o indivíduo, informação e conhecimento (GALLOUJ, 2007).

Nesse sentido, as teorias econômicas tradicionais de inovação tendem a ignorar os serviços ou assumir que a inovação em serviços consiste na adoção de inovações no setor industrial, o que evidencia que as teorias de inovação desenvolvidas para indústria não são adequadas para explicar inovações em serviços (GADREY; GALLOUJ; WEISTEIN, 1995).

Dessa forma, “os estudos sobre inovação em serviços têm se dedicado a identificar pontos comuns nas teorias de inovação que englobem bens e serviços suficientemente sem desconsiderar as peculiaridades que os caracterizam” (ISIDRO-FILHO, 2010, p. 34). Nessa seara, Barras (1986) representa o marco inicial da literatura dessa área, o qual buscou destacar a influência que as tecnologias de informação exerceram sobre o desenvolvimento econômico das sociedades capitalistas do século XX (ISIDRO-FILHO, 2010).

De acordo com Barras (1986) a aplicação da tecnologia da informação em uma ampla variedade de serviços “pré-industriais” representa o motor para a expansão da produção e do emprego nas economias industrializadas avançadas, e que a compreensão dessa nova fonte de crescimento econômico requer o desenvolvimento de uma teoria de inovação em serviços.

O estudo de Barras (1986) inicialmente discute o chamado “ciclo do produto”, onde o autor analisa a introdução de inovações no setor industrial de bens de capital, e identifica três fases de desenvolvimento.

A primeira fase desse ciclo, ou fase introdutória, corresponde ao período de mais inovações, onde novos mercados são estabelecidos, com rápidos avanços técnicos, trabalho intensivo, custos relativamente flexíveis, baixo volume de produção e ênfase competitiva ancorada no desempenho do produto para a conquista de novos mercados.

A segunda fase, ou fase de crescimento, enfatiza a inovação em processos para melhorar a qualidade de uma menor variedade de produtos, métodos de produção mais automatizados e padronizados, mais intensidade de capital, bem como volume e demanda de produção crescentes.

A terceira fase, ou fase de maturidade, enfatiza melhorias incrementais dos processos, de modo a reduzir os custos unitários de produtos cada vez mais padronizados, em mercados próximos da saturação, com métodos de produção no estágio mais avançado de automação. A terceira fase é caracterizada, também, por uma produção centralizada e em larga escala, com custos de inovação mais elevados e maior vulnerabilidade à competição de novas e mais avançadas tecnologias, que poderiam levar a uma quarta fase, de transição, onde todo o ciclo começaria novamente, com antigas indústrias em declínio e novas indústrias em ascensão (BARRAS, 1996).

A partir das teorias neoclássicas de inovação no setor industrial e dos estudos do ciclo do produto, Barras (1986) propõe, então, um modelo teórico de inovação em serviços, com base na ideia de um “ciclo reverso do produto”, que espelha a teoria do ciclo do produto, mas que opera em sentido contrário, sendo composto por três estágios, que serão descritos a seguir.

No primeiro estágio do chamado “ciclo reverso do produto”, a aplicação de novas tecnologias destina-se a aumentar a eficiência dos serviços já existentes. No segundo estágio, a tecnologia é empregada para melhorar a qualidade dos serviços e; no terceiro, a tecnologia auxilia na geração de novos serviços (BARRAS, 1986).

Esse estudo foi realizado no setor de seguros, contabilidade e governo, analisando os impactos da tecnologia da informação em cada área (BARRAS, 1986). A tabela 1, a seguir, apresenta os estágios do ciclo descritos pelo autor:

Tabela 1: Estágios do “ciclo reverso do produto”

Estágio do ciclo	1. Melhoria da eficiência	2. Melhoria da qualidade	3. Novos serviços
Período	Década de 1970	Década de 1980	Década de 1990
Tecnologia da informação	Mainframes	Sistemas on-line; mini & micro computadores	Redes
Setor de aplicação			
(A) Seguros	Informatização dos registros	Políticas de cotações on-line.	Serviços totalmente online
(B) Contabilidade	Informatização de auditorias e registros internos	Informatização do gerenciamento contábil	Informatização completa da contabilidade e auditorias
(C) Governo local	Sistemas financeiros (ex. folha de pagamento)	Departamentalização na prestação de serviços (ex. alocação de moradias)	Serviços públicos de informação (visualização de dados)

Fonte: Barras (1986), com adaptações.

Segundo Gallouj (2002), o primeiro estágio do “ciclo reverso do produto” proposto por Barras (1986) pode ser caracterizado por processos de inovação incremental que buscam aumentar a eficiência dos serviços prestados. O segundo estágio envolve processos de inovação radical, que focam a qualidade dos serviços, enquanto que na última fase são desenvolvidos novos serviços (inovação do produto). Contudo, Gallouj (2002) ressalta que a inovação não reside nos sistemas técnicos em si, mas sim nas mudanças que eles possibilitam nos processos de aprendizagem.

Nesse sentido, Gallouj (2002) argumenta que as inovações incrementais da primeira fase afetam os processos de *back-office*, como por exemplo, a informatização de apólices de seguros e de registros de pessoal e salários. As inovações radicais, da segunda fase, afetam principalmente as funções de *front-office*, como a gestão informatizada de filas de espera e a instalação de caixas eletrônicos em bancos. Na terceira fase, as inovações de produto são relativamente mais raras, podendo ser citados, por exemplo, o *home banking* e os serviços de seguros totalmente *on-line*.

No entanto, não está completamente claro se os argumentos de Barras poderiam ser estendidos a todas as atividades de serviços, tendo em vista que o modelo poderia perder boa parte de seu poder explicativo se aplicado a atividades de serviços menos sensíveis às tecnologias da informação (GALLOUJ, 2002). Assim, Gallouj (2002) entende que o modelo

de Barras (1986) ainda é essencialmente tecnicista e sua concepção de inovação não se expande para além das “possibilidades tecnológicas”.

A partir disso, Gallouj (2002) sustenta três abordagens teóricas aplicáveis às inovações em serviços:

- i. Abordagem Tecnicista – iguala ou reduz a inovação em serviços à introdução de sistemas técnicos nas firmas e organizações (transporte de materiais, sistemas de processamento e, sobretudo, tecnologias de informação e comunicação);
- ii. Abordagem Baseada em Serviços – busca identificar possíveis particularidades na natureza e organização da inovação em serviços;
- iii. Abordagem Integradora – toma como ponto de partida a tendência para a convergência e indefinição das fronteiras entre produtos e serviços, bem como adota uma abordagem analítica semelhante para a inovação em ambos os casos.

Segundo Lima e Vargas (2010), a Abordagem Tecnicista ainda partilha a visão do setor de serviços como improdutivo. Nesse sentido, os autores enfatizam que a natureza intangível, interativa, processual e diversificada dos serviços tornam difícil seu estudo, com a utilização do mesmo arcabouço teórico de estudos do setor industrial.

Sendo assim, Lima e Vargas (2010, p. 3) argumentam que não se pode esperar produtividade e produção em massa nesse setor, tendo em vista que “os serviços são processos, sequências de operações, protocolos, modos de organização” e que “a produção ou o resultado das atividades de serviços não podem ser medidos do mesmo modo que nas indústrias, sob o risco de subestimação e distorção da realidade”.

A segunda abordagem, a Baseada em Serviços, pode ser entendida como uma reação ao enfoque tecnicista, ainda centrado na indústria, e passa a focalizar a relação de serviço cliente-prestador (LIMA; VARGAS, 2010). Segundo Gallouj (2002) essa abordagem possui dois objetivos:

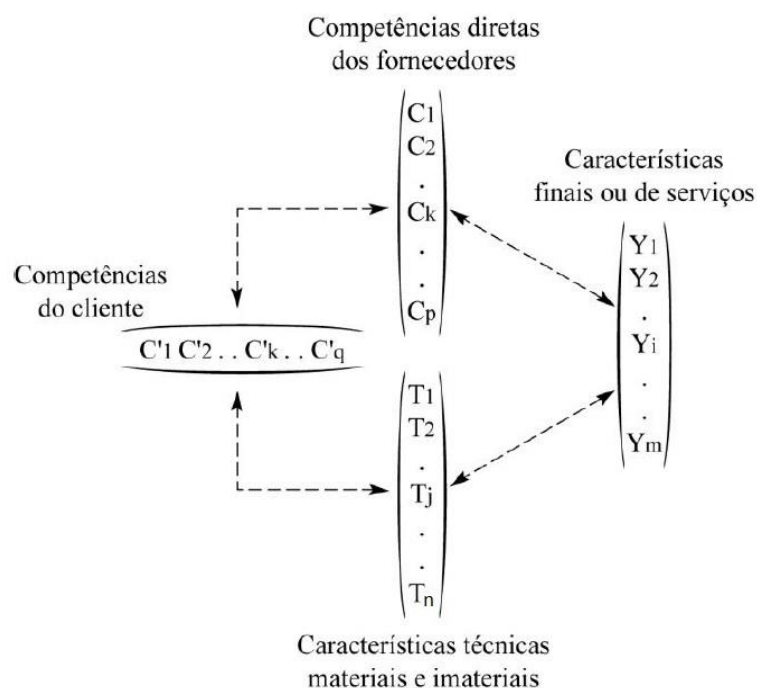
1. Destacar a existência de formas particulares de inovação em serviços. Estes estudos criticam a abordagem tecnicista por sua visão limitada, que leva a privilegiar a inovação tecnológica sobre outras formas de inovação. Há uma aproximação com a tradição Schumpeteriana para desenvolver uma abordagem mais abrangente da inovação, que inclui inovação tecnológica, mas também abrange outras formas, como as inovações *ad hoc* e de produtos e processos intangíveis, etc.
2. Tentar produzir "teorias locais" de inovação mais adaptadas a determinadas atividades de serviços. (GALLOUJ, 2002, p.19).

Para Gallouj (2002), três tipos específicos de inovação podem ser identificados na Abordagem Baseada em Serviços: (a) inovação *ad hoc*, (b) inovação antecipatória e (c) inovação formalizada. A inovação *ad hoc*, pode ser definida como o processo interativo de

construção de soluções para problemas enfrentados por clientes da empresa, normalmente emergentes e “não programados”. A inovação antecipatória consiste na coleta e acúmulo de novos conhecimentos que podem ser relevantes na antecipação de necessidades decorrentes de mudanças na tecnologia, na economia, na sociedade ou nas instituições. A inovação formalizada, por sua vez, representa um conjunto heterogêneo de mecanismos que auxiliam a esboçar os contornos ainda não esclarecidos de um serviço, para dar a ele certo grau de tangibilidade (GALLOUJ, 2002).

Com relação à terceira abordagem proposta por Gallouj (2002), chamada de Abordagem Integradora, Lima e Vargas (2010, p. 4) mencionam que esta “ambiciona juntar bens e serviços em uma teoria unificadora da inovação”, sendo desnecessária a distinção entre ambos. Nesse sentido, Gallouj (2002) propõe uma representação geral do produto (bens e serviços) em termos de quatro vetores de características: [C] – competências diretas dos fornecedores; [C’] – competências dos clientes; [T] – características técnicas materiais e imateriais (sistemas técnicos, métodos) e [Y] – características finais ou de serviços (valores de uso, utilidade), conforme pode ser observado na figura a seguir:

Figura 4: A forma mais geral de um produto.



Fonte: Gallouj (2002, p. 58).

Nesse modelo, o produto (bem e serviço) pode ser definido como a mobilização simultânea de competências (internas e externas) e características (materiais e imateriais) para produção das características finais ou de serviços (DJELLAL; GALLOUJ, 2012). Para

Gallouj (2002, p. 68), as inovações podem surgir, nesse modelo, como resultado da “dinâmica’ (positiva ou negativa) das características dos vetores: [T] em suas variadas formas, [C], [Y], [C’] ou em qualquer combinação desses vários vetores”. Nesse sentido, qualquer mudança ou combinações de mudanças oriundas desses vetores poderia indicar diferentes tipos de inovação, aplicáveis tanto a bens quanto a serviços, podendo envolver evolução, desaparecimento, aparecimento, dissociação, associação, formatação, entre outros (GALLOUJ, 2007).

Além disso, Gallouj (2007) afirma que as mudanças podem ser programadas (intencionais) ou emergentes (frutos de mecanismos naturais do aprendizado). Dessa forma, a inovação não é entendida como resultado, mas como processo. A partir dessa interpretação, Gallouj (2007) propõe uma série de modelos de inovação, corroborados com base em diversos estudos empíricos realizados pelo autor, e que são sintetizados a seguir:

- i. Inovação radical: diz respeito à criação de um novo conjunto de características {[C’*], [C*], [T*], [Y*]}, mesmo se [Y] permanecer inalterado. Como exemplo o autor cita a passagem da carroça puxada a cavalos para o veículo motorizado;
- ii. Inovação pela melhoria: traduz o aumento da qualidade de determinadas características, sem modificar a estrutura do sistema, podendo ser decorrente de melhorias nas competências ou nas características técnicas;
- iii. Inovação incremental: em sentido mais imediato, trata-se da adição ou substituição de determinadas características, com alterações marginais no sistema;
- iv. Inovação *ad hoc*: são soluções originais, frequentes nas atividades intensivas em conhecimento, que permitem esclarecer um problema particularmente inédito de determinado cliente e contribuem com produção de novos conhecimentos e competências;
- v. Inovação pela recombinação: baseia-se nos princípios de associação e dissociação das características finais e técnicas, para a criação de novos produtos, a partir de diferentes combinações de características de produtos já existentes;
- vi. Inovação pela formalização ou pela objetivação: trata-se da formalização e formatação de determinadas características, permitindo atribuir-lhes materialidade.

Desse modo, a Abordagem Integradora e a representação geral do produto propõe uma análise mais abrangente, que engloba não apenas produtos e serviços, mas também inovações tecnológicas e não tecnológicas (GALLOUJ, 2007). Para o autor, “essa convergência descreve a passagem de uma economia dos serviços para uma economia da relação de serviços, enquanto modo de coordenação entre agentes econômicos” (GALLOUJ, 2007, p. 13).

Além disso, a abrangência dessa abordagem confere “a possibilidade de inaugurar análises que integrem o setor de serviços e o manufatureiro, ampliando o poder de análise dos estudos de um ou de outro setor” (VARGAS et al., 2013, p. 12).

Por fim, conclui-se esta seção com uma síntese dos principais conceitos discutidos pela literatura, relativos aos estudos sobre serviços e inovação em serviços:

Principais autores	Síntese das definições
Barras (1986)	Inovações em serviços operam no chamado "ciclo reverso do produto".
Gadrey (2001)	O princípio fundamental das atividades de serviços diz respeito à presença na própria produção do serviço de um componente essencial (mesmo que não único) – as relações de serviços – isto é, interações de informações, interações verbais, contatos diretos e trocas interpessoais entre os produtores e os beneficiários do serviço.
Lovelock e Wright (2001)	Serviço é um ato ou um desempenho oferecido por uma parte a outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta em propriedade de nenhum dos fatores de produção.
Kon (2004)	Serviços são atividades econômicas que produzem utilidades relativas a tempo, lugar, forma e benefícios psicológicos, que não apenas são capazes de facilitar a produção e distribuição de bens, mas também atendem a necessidade da vida pessoal dos indivíduos.
Gallouj (2002)	Abordagens teóricas aplicáveis às inovações em serviços: (1) Abordagem Tecnicista (igualar ou reduzir a inovação em serviços à introdução de sistemas técnicos nas firmas), (2) Abordagem Baseada em Serviços (identificar possíveis particularidades da inovação em serviços) e (3) Abordagem Integradora (convergência e indefinição das fronteiras entre produtos e serviços com adoção de abordagem analítica semelhante para a inovação em ambos os casos).
Resende e Guimarães (2012)	O "produto" do serviço é algo naturalmente instável, intangível e interativo, que muitas vezes requer a participação dos clientes em sua prestação, bem como variam a cada execução, a depender do cliente final.

Quadro 6: Inovação em serviços - Síntese das definições.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins deste estudo, as inovações em serviços serão compreendidas a partir da Abordagem Integradora de Gallouj (2002), por ser considerada uma teoria unificadora da inovação aplicável tanto a bens quanto a serviços. Para Gallouj (2007, p. 16), “o tratamento da questão do dimensionamento da inovação nos serviços está estritamente ligado às evoluções teóricas precedentes” onde as enquetes sobre a inovação passaram de uma fase de “desconhecimento” para uma fase de “subordinação” e, depois, para uma fase de “autonomização-integração” (GALLOUJ, 2007). Esta última fase pode ser observada numa enquete aplicada por Djellal e Gallouj (1998), conforme será discutido na seção a seguir.

3.3.2.1. Indicadores de Inovação em Serviços

Segundo Gallouj (2007), o dimensionamento da inovação em serviços está estritamente relacionado às evoluções teóricas precedentes, e as enquetes utilizadas a mensurar o fenômeno podem ser separadas em duas grandes categorias: (1) grupo de enquetes “subordinadas”, e (2) enquetes autônomas.

As enquetes “subordinadas” aplicam aos serviços definições e questionários voltados para atividades industriais e apoiam-se em indicadores propostos pela OCDE, onde três fontes metodológicas têm sido predominantemente utilizadas: (1) o Manual de Frascati (1993); (2) o Manual de Oslo (1992) e (3) o Manual de Oslo Revisado (1997). Essas enquetes são as mais frequentes, contudo, ainda se apoiam em concepções tecnologistas da inovação em serviços, e, desse modo, não são capazes de captar todos os aspectos das inovações existentes nesse setor (GALLOUJ, 2007).

As enquetes autônomas são mais raras e possuem em comum a busca por “especificidades da inovação nos serviços” (GALLOUJ, 2007, p. 18) e, dessa forma, procuram captar diversos aspectos do fenômeno. Djellal e Gallouj (1998) aplicaram uma enquete desse tipo na França e, na tentativa de reduzir a tendência dos próprios gerentes de empresas de serviços em subestimar suas próprias inovações, substituíram o termo “inovação” pelo termo “mudanças significativas”, as quais são intencionais e não surgem por acaso, e podem se relacionar com os seguintes elementos:

- “Produto/serviço”. Chamado geralmente de inovação de produto. Nós, no entanto, dotamo-lo de um sentido amplo o suficiente para abranger “produtos” tangíveis e intangíveis. Assim, um novo método de treinamento, um novo tipo ou área de consultoria será considerado como produto ou inovações de “produto/serviço”.
- Processo. Mais uma vez, não nos limitamos somente ao tipo de inovação para sistemas técnicos, sejam eles sistemas de tecnologia da informação ou qualquer outro tipo de sistema; inovação de processo pode consistir em introduzir um sistema

de tecnologia da informação, mas também pode ser intangível. Tal é o caso, por exemplo, métodos de consultoria.

- "(Interna) organização", no sentido usual do termo. Organização difere de processo no sentido de que constitui a estrutura geral das atividades e dos processos. A introdução de uma estrutura matricial ou a redução do número de níveis hierárquicos são exemplos de mudanças organizacionais.

- O tipo de "relacionamento externo". Este tipo de mudança ou inovação envolve a criação de uma série de relações particulares (em novas formas) com clientes, fornecedores, autoridades públicas, concorrentes etc, por exemplo, alianças estratégicas, novos tipos de interface, estabelecimento de um mediador etc (DJELLAL; GALLOUJ, 1998, p. 7).

Para Djellal e Gallouj (1998), as enquetes autônomas são, em termos formais, consistentes com as tipologias schumpeterianas tradicionais de inovação, contudo, suas categorias são mais ricas em conteúdo, tendo em vista que levam em conta dimensões intangíveis e relacionais.

Em síntese, o quadro 7 a seguir apresenta o resumo das principais abordagens utilizadas para mensurar a inovação em serviços:

Principais autores/ instituições	Síntese das definições
OCDE (1992), OCDE (1993), OCDE (1997) e Gallouj (2007)	Enquetes subordinadas - Ainda se apoiam em concepções tecnologistas da inovação em serviços, a saber: (1) Manual de Fascati (OCDE, 1993); (2) Manual de Oslo (OCDE, 1992) e (3) Manual de Oslo Revisado (OCDE, 1997). Esses manuais apresentam compêndios de indicadores de P&D e inovação, contudo, utilizam definições restritivas e tecnologistas da inovação nos serviços (GALLOUJ, 2007).
Djellal e Gallouj (1998) e Gallouj (2007)	Enquetes autônomas - Adotam uma concepção integradora da inovação nos serviços e buscam captar diversos aspectos do fenômeno: (1) Inovação de produto/serviço, (2) Inovação de processo (3) Inovação organizacional (interna) e (4) Inovação de relação externa (GALLOUJ, 2007).

Quadro 7: Indicadores de inovação em serviços - Síntese das definições.

Fonte: elaborado pelo autor.

Tendo em vista que Gallouj (2007) afirma que as enquetes autônomas se baseiam em concepções mais serviçais e integradoras da inovação nos serviços e, considerando a intenção de captar aspectos mais amplos relativos ao construto, esta pesquisa adotou a tipologia de Djellal e Gallouj (1998) como modelo para identificar as inovações em serviços das empresas estudadas.

Desse modo, foram considerados indicadores de inovação em serviços a introdução de mudanças significativas e intencionais (DJELLAL; GALLOUJ, 1998), entendidas como a

adição de novos elementos ou a combinação de elementos já existentes, passíveis de reprodução, e que resultem em novas soluções ou novas formas de prestação de serviços (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), capazes de agregar valor e gerar impactos positivos em termos mercadológicos. Nesse sentido, tais mudanças podem envolver não somente a alteração gradual das características fundamentais como especificações técnicas, componentes, insumos, materiais, funções, desempenho, qualidade, custos, metodologia e utilidade de produtos, processos ou serviços previamente existentes, mas também podem gerar soluções completamente novas para o mercado.

Assim, este trabalho terá por base os indicadores de inovação em serviços de Djellal e Gallouj (1998), quais sejam: (1) produtos e serviços (bens tangíveis e intangíveis, como consultorias, treinamentos etc), (2) processos (sistemas ou métodos de produção e prestação de serviços), (3) organização interna (estrutura matricial ou níveis hierárquicos) (4) formas de relacionamento externo (com clientes, fornecedores, poder público ou concorrentes).

As características de inovação em serviços apresentadas na abordagem autônoma de Djellal e Gallouj (1998) confirmam a grande diversidade, intangibilidade e heterogeneidade do setor, as quais possibilitam diferentes combinações nas operações das empresas que, por sua vez, irão pré-determinar trajetórias que podem levar a redução de custos ou aumento da produtividade das firmas (CASTRO-LUCAS, 2011), elementos relacionados ao construto de desempenho organizacional, conforme será discutido na seção a seguir.

3.4. Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é uma das variáveis dependentes de maior interesse entre pesquisadores preocupados com praticamente qualquer área da administração e sua definição está “estritamente relacionada com a de *eficácia organizacional*” (RICHARD et al., 2009, p. 719). Na mesma linha, Abbad (1999, p. 33) menciona que “o conceito de *desempenho* inclui ações direcionadas a *metas* [...] passíveis de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia”.

Fernandes, Fleury e Mills (2006, p. 50), por sua vez, entendem que o desempenho “se refere aos resultados que uma organização atinge num período”, os quais podem ser avaliados “por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores”, que são variáveis mensuráveis associadas ao “conceito de meta, que designa um padrão ou referência a ser alcançada” (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012, p. 525).

Por outro lado, Barbosa e Cintra (2012, p. 50) mencionam que

a definição conceitual de desempenho organizacional deve ser orientada pelos objetivos específicos da firma para suas unidades de negócio. Por exemplo, o desempenho esperado por firmas tipicamente capitalistas (lucro) não é em sua total abrangência o mesmo desempenho esperado pelo governo ou pelo terceiro setor. Sendo assim, apresenta-se interessante que haja um construto multidimensional, pois há necessidade de especificar tanto as medidas (indicadores), quanto as variáveis de contexto e a relação entre medidas e as variáveis, que por sua vez devem apresentar uma coerência (BARBOSA; CINTRA, 2012, p. 50).

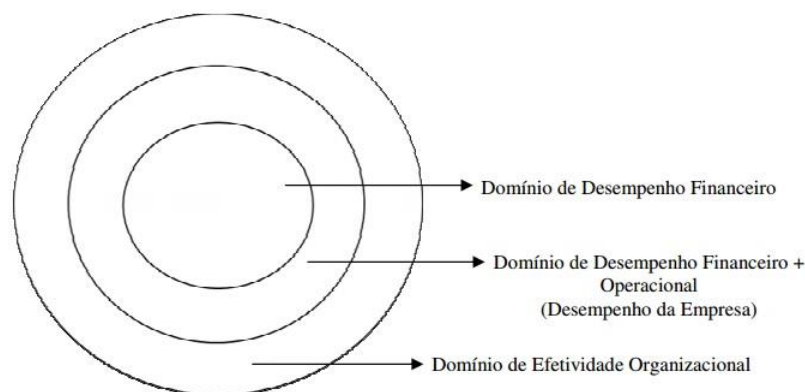
As “numerosas definições de desempenho” e a falta de consenso “sobre qual é a melhor” (BARBOSA; CINTRA, 2012, p. 50) somam-se ao “fato de não haver metas padronizadas para todas as organizações” (BARBOSA; CINTRA, 2012, p. 50), o que pode levar a resultados conflitantes e inconsistências em sua operacionalização e medição (BARBOSA; CINTRA, 2012).

Assim, embora a importância dos conceitos de desempenho e de efetividade (*effectiveness*) organizacional sejam amplamente reconhecidos, seu tratamento ainda é uma questão espinhosa entre os pesquisadores e parece não haver consenso sobre suas definições e terminologia básica (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

No entanto, esses autores enfatizam que no campo de estudo sobre administração e estratégia, a opção de se afastar da definição e mensuração do desempenho não é um caminho viável, isso porque a melhoria do desempenho está no cerne da gestão estratégica das organizações (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Dessa forma, Venkatraman e Ramanujam (1986) entendem que o desempenho organizacional, que reflete a perspectiva da gestão estratégica, é um subconjunto do conceito global de efetividade organizacional. A figura 5, a seguir, apresenta um esquema que demonstra os domínios do desempenho organizacional:

Figura 5: Domínios do desempenho organizacional.



Fonte: Venkatraman e Ramanujam (1986, p. 803).

Richard et al. (2009) corroboram o entendimento de Venkatraman e Ramanujam (1986) e mencionam que a efetividade organizacional é um construto mais amplo, que

capta o desempenho organizacional mais a infinidade de resultados de desempenho internos normalmente associados a operações mais eficientes ou eficazes e outras medidas externas que se relacionam com aspectos mais amplos do que aqueles que simplesmente associados à avaliação econômica (pelos acionistas, gerentes ou clientes), tais como responsabilidade social corporativa (RICHARD et al., 2009, p. 722).

Nesse sentido, o desempenho organizacional abrange áreas específicas de resultados das firmas como o desempenho financeiro (lucro, retorno sobre investimento etc), o desempenho de mercado (vendas, fatia de mercado etc) e o retorno de acionistas (retornos gerais, valor econômico adicionado etc) (RICHARD et al., 2009).

Em síntese, as definições de desempenho organizacional podem ser observadas no quadro 8 a seguir:

Principais autores/ instituições	Síntese das definições
Richard et al. (2009)	A definição de desempenho organizacional está estreitamente relacionada com a de efetividade organizacional e abrange áreas de resultado como desempenho financeiro, desempenho de mercado dos produtos e retorno de acionistas.
Abbad (1999)	O conceito de desempenho inclui ações direcionadas a metas [...] passíveis de julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia.
Fernandes, Fleury e Mills (2006)	Desempenho se refere aos resultados que uma organização atinge num período, os quais podem ser avaliados por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores.
Venkatraman e Ramanujam (1986)	O desempenho organizacional é um subconjunto do conceito global de efetividade organizacional, que reflete a perspectiva da gestão estratégica e engloba aspectos financeiros e operacionais.

Quadro 8: Desempenho organizacional - Síntese das definições.

Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins deste trabalho e, partindo das definições de Fernandes, Fleury e Mills (2006), Richard et al. (2009) e Venkatraman e Ramanujam (1986), entende-se desempenho organizacional como os resultados que uma organização atinge em determinado período, cujos indicadores podem ser medidos em termos financeiros e não financeiros (operacionais), conforme será discutido na seção a seguir.

3.4.1. Indicadores de Desempenho Organizacional

Do ponto de vista histórico, as primeiras práticas de mensuração do desempenho visavam cumprir dois tipos de objetivos: (1) comunicar aos gestores sobre a natureza e o *status* dos trabalhos dos subordinados, buscando focalizar a melhoria da produtividade e, (2) apoiar a tomada de decisão, com base em informações sobre as necessidades e efetividade dos trabalhos executados (WILLIAMS, 2004).

Tais medidas eram desenvolvidas com o intuito de prover *feedbacks* aos gestores das empresas sobre o comportamento dos empregados, avaliando-se o impacto dos resultados de seus trabalhos no alcance dos objetivos e da missão organizacional (COELHO JUNIOR, 2009, p. 30). No entanto, o foco dessas avaliações se dava mais nas características e personalidades dos indivíduos do que em resultados relacionados às metas da organização (COELHO JUNIOR, 2009).

Além disso, muitos estudos utilizavam apenas o sucesso ou o fracasso como medida de desempenho em suas pesquisas. No entanto, o sucesso ou fracasso apresentam pouca utilidade para gerentes e pesquisadores interessados em estudos organizacionais, especialmente no caso de empresas de capital fechado, onde o acesso a dados de desempenho é severamente restrito e as informações não estão disponíveis publicamente, o que limita as possibilidades de obter medidas objetivas e consistentes (DESS; ROBINSON, 1984).

Partindo desses pressupostos, Dess e Robinson (1984) realizaram um estudo que buscou investigar três hipóteses: (1) há correlação positiva significativa entre as medidas objetivas e subjetivas de retorno sobre os ativos, (2) há correlação positiva significativa entre as medidas objetivas e subjetivas de crescimento das vendas, (3) há uma correlação positiva significativa entre medidas objetivas e subjetivas de crescimento de vendas e retorno sobre os ativos e medidas globais de desempenho organizacional.

Os resultados da pesquisa demonstraram que a primeira hipótese, que relacionava medidas objetivas e subjetivas de retorno sobre os ativos, foi fortemente sustentada, com coeficiente de correlação ($r = 0,611$), significativo para $p < 0,01$. A segunda hipótese, que relacionava medidas objetivas e subjetivas de crescimento nas vendas, recebeu sustentação empírica ainda mais forte ($r = 0,694$, $n = 18$, $P < 0,001$). A terceira hipótese, que relacionava medidas globais de desempenho para medidas objetivas e subjetivas de crescimento nas vendas e retorno sobre ativos, obteve, também, forte sustentação (DESS; ROBINSON, 1984).

No entanto, Dess e Robinson (1984) ponderam que os resultados do estudo não devem ser interpretados para sugerir que medidas subjetivas sejam, em qualquer situação,

substitutos adequados para medidas objetivas de desempenho econômico de uma empresa. Nesse sentido, os autores argumentam que quando houver medidas objetivas precisas de desempenho disponíveis (especialmente econômicas), o seu uso é fortemente apoiado e incentivado.

Assim, as conclusões do estudo de Dess e Robinson (1984) apontam que percepções subjetivas estiveram fortemente correlacionadas com medidas objetivas de desempenho das empresas estudadas, em um período de cinco anos de análise, para os casos de retornos sobre ativos e crescimento de vendas, as quais apresentaram, também, correlação positiva significativa com medidas globais de desempenho organizacional.

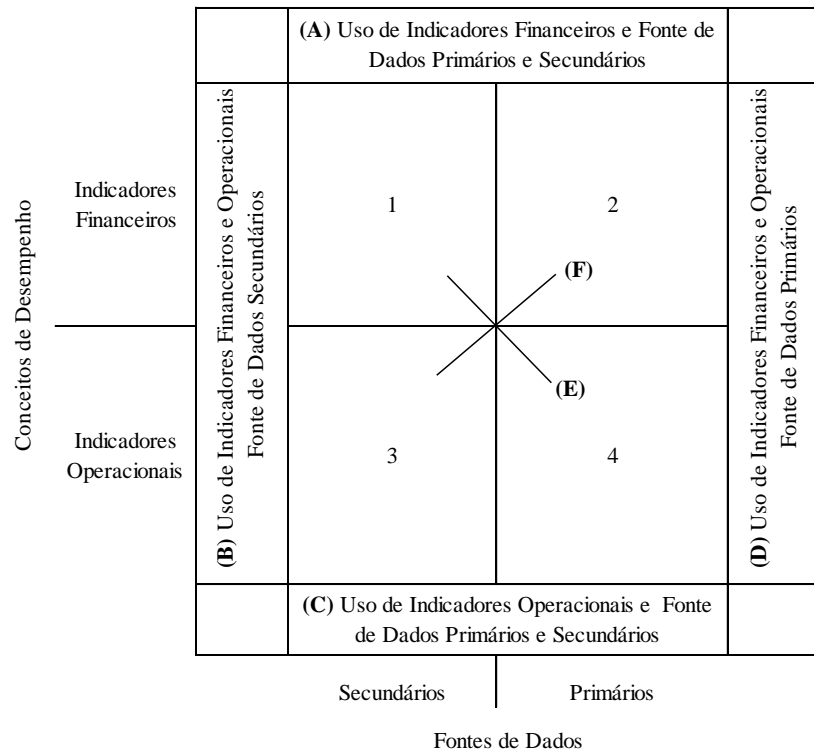
Na mesma linha, Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) mencionam que muitos estudos sobre desempenho organizacional variam no seu modo de avaliação, no que se refere ao uso de indicadores objetivos e subjetivos. Para esses autores, enquanto indicadores objetivos buscam medir o desempenho de maneira direta e pré-determinada, os indicadores subjetivos permitem ao entrevistado usar suas percepções e ponto de vista (controláveis ou não).

Essas variações no modo de avaliação do desempenho foram pesquisadas por Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000), os quais identificaram que cerca de três quartos dos estudos utilizavam somente indicadores objetivos e apenas um quinto utilizam ambos os modos de avaliação, provavelmente com base em evidências de que ambos estivessem altamente correlacionados, conforme demonstraram os estudos de Dess e Robinson (1984).

Ainda convém mencionar que, além do desempenho organizacional poder ser medido por meio de indicadores financeiros e operacionais (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986), a partir de indicadores objetivos e subjetivos (DESS; ROBINSON, 1984; KATSIKEAS LEONIDOU; MORGAN, 2000), outra questão fundamental em sua operacionalização é a fontes de dados, as quais podem ser primárias (informações novas e originais, produzidas diretamente da fonte) ou secundárias (informações filtradas e organizadas, a partir da seleção e revisão das fontes) (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; CUNHA, 2001).

Partindo da conceituação de desempenho organizacional (financeiro e operacional) e das fontes de dados (primárias e secundárias), como duas preocupações básicas, mas diferentes no processo global de mensurar o desempenho, Venkatraman e Ramaujam (1986) propõe um esquema classificatório de 10 abordagens alternativas para medir esse construto, as quais podem ser identificadas de “1” a “4” e de “A” a “F”, conforme figura 6 a seguir.

Figura 6: Classificação de abordagens alternativas para medir o desempenho.



Fonte: Venkatraman e Ramanujam (1986, p. 805), com adaptações.

Observa-se que no quadrante “1” a análise é feita com a utilização de indicadores financeiros, obtidos a partir de dados secundários, ao passo que, no quadrante “2”, os indicadores financeiros são obtidos a partir dados primários, produzidos diretamente junto à organização pesquisada. Nos quadrantes “3” e “4” são utilizados indicadores operacionais, coletados de fontes secundárias e primárias, respectivamente (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Para esses autores, as outras abordagens, marcadas de “A” a “F”, representam melhorias significativas na qualidade das análises e podem refletir medidas de desempenho mais amplas e responder a preocupações metodológicas que levem em conta a convergência da análise de métodos distintos.

Uma ilustração do uso da abordagem “A” (indicadores financeiros a partir de dados primários e secundários) pode ser vista, por exemplo, no estudo de Venkatraman e Ramanujam (1985), onde os dados sobre três indicadores de desempenho (crescimento de vendas, crescimento do lucro e retorno sobre patrimônio líquido) foram coletados a partir de avaliações preliminares por executivos e de dados públicos secundários. Como resultado, os

autores identificaram que ambas as abordagens estavam significativamente correlacionadas, o que corrobora os achados de Dess e Robinson (1984).

Com relação às outras abordagens, como as indicadas por “B” e “D”, estas se assemelham pela utilização de indicadores financeiros e operacionais, mas diferenciam-se quanto à forma de coleta de dados. De maneira contrária, as abordagens “A” e “C” utilizam fontes primárias e secundárias ao mesmo tempo, mas diferenciam-se quanto ao uso de indicadores financeiros e operacionais (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

Na abordagem “E”, há a utilização de indicadores financeiros de fontes secundárias e indicadores operacionais de fontes primárias. Tal abordagem é apropriada quando uma conceituação mais ampla do desempenho é necessária para abordar questões específicas de pesquisa, e quando os dados sobre o desempenho financeiro não podem ser oriundos de fontes primárias, devido a razões de confidencialidade e sensibilidade. Por outro lado, a abordagem “F”, por ser o inverso da “E”, utiliza dados financeiros provenientes de fontes primárias e dados operacionais de fontes secundárias. Embora conceitualmente seja uma abordagem viável, é improvável de ser empregada pela razão de que, se os dados financeiros forem oriundos de fontes primárias, também é provável que os dados operacionais sejam obtidos a partir da mesma fonte (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

De maneira geral, tais abordagens buscam ampliar as possibilidades para se mensurar o desempenho organizacional, e podem viabilizar diversas formas de análise de convergência dos métodos empregados.

No entanto, Venkatraman e Ramanujam (1986) observam que, apesar de uma conceituação mais ampla de desempenho ser bem-vinda, parece que a maioria dos estudos de estratégia ainda restringe seu foco para o desempenho financeiro. Típico dessa abordagem seria examinar indicadores como rentabilidade, crescimento de vendas, retorno sobre o investimento (ROI - *return on investment*), retorno sobre a venda (ROS – *return on sales*), retorno sobre o patrimônio líquido (ROE – *return on equity*), o lucro por ação, e assim por diante.

Dessa forma, o esquema proposto por Venkatraman e Ramanujam (1986) busca expandir as possibilidades de mensuração do desempenho, incluindo indicadores operacionais, ou seja, não financeiros. Nesse quadro, seria lógico tratar de medidas como fatia de mercado, introdução de novos produtos, qualidade do produto, efetividade do marketing, valor agregado da produção, entre outras medidas.

Na mesma linha Richard et al. (2009), mencionam que o desempenho organizacional

abrange três áreas específicas de resultados das firmas: (a) de desempenho financeiro (lucro, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento, etc.); (b) o desempenho de mercado (vendas, fatia de mercado, etc.); e (c) o retorno dos acionistas (retornos gerais, valor econômico agregado, etc.) (RICHARD et al., 2009, p. 722).

Outros autores, como Castro-Lucas (2011) entendem que a “realização dos objetivos estratégicos e econômicos de um projeto será capaz de medir o desempenho”, estando o objetivo econômico relacionado ao aumento do lucro e faturamento ou à redução de custos unitários, e o objetivo estratégico ligado à expansão do mercado, resposta à concorrência, exploração da competitividade, consolidação da posição no mercado e melhoria da reputação dos produtos e da própria firma.

Ainda com relação às possíveis formas de mensurar o desempenho organizacional, identificadas na literatura, Matitz e Bulgacov (2011) fizeram uma análise comparativa de 160 pesquisas empíricas brasileiras e estrangeiras, com base em um modelo multidimensional de análise do conceito de desempenho, entre os anos de 2005 e 2007, nas áreas de estudos de organizações e de estratégia. Tal estudo demonstrou que, no contexto brasileiro, há maior frequência do foco nos resultados econômico-financeiro-mercadológico (64,9%), prevalecendo uma “identificação conceitual do desempenho com os resultados da aplicação dos recursos de produção, em termos de geração de valor” (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 592). No contexto internacional, observou-se uma distribuição de frequência superior àquela encontrada nas pesquisas brasileiras, com um total de 87% de pesquisas com predominância do foco em resultados da área econômico-financeiro-mercadológica. Em ambos os casos, constatou-se ainda uma prevalência de estudos sobre o desempenho organizacional, em face do individual e interindividual (MATITZ; BULGACOV, 2011).

Esse estudo demonstrou, também, a prevalência da utilização de dados objetivos, a partir de fontes secundárias, que foram dominantes tanto em pesquisas brasileiras (51,8%) quanto estrangeiras (58,8%), considerando os diversos níveis de análise propostos pelos autores (organizacional, individual e interindividual). Quando considerado apenas o nível de análise organizacional, a utilização de dados objetivos a partir de fontes secundárias se eleva, sendo observada, por exemplo, em 81,8% das publicações pesquisadas em âmbito internacional, “possivelmente em razão da disponibilidade de bancos de dados públicos e privados” (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 593).

Assim, apesar do conceito de desempenho organizacional apresentar múltiplas dimensões, como também pode ser observado no uso de ferramentas gerenciais como o *Balanced Scorecard* (BSC), verifica-se uma “tendência do uso de atributos de áreas de

resultado não múltiplas, indicativo de uma atribuição de significado unidimensional ao conceito de desempenho” (MATITZ; BULGACOV, 2011, p. 592), o que pode ser confirmado pela prevalência de utilização de dados objetivos secundários focados em resultados econômico-financeiro-mercadológicos (MATITZ; BULGACOV, 2011).

Em síntese, o quadro 9, a seguir, resume as principais características e definições dos indicadores de desempenho organizacional discutidos pela literatura:

Principais autores	Síntese das definições
Dess e Robinson (1984)	Percepções subjetivas estiveram fortemente correlacionadas com medidas objetivas de desempenho das empresas estudadas, em um período de 5 anos de análise, havendo correlação positiva significativa entre medidas objetivas e subjetivas de crescimento de vendas e retorno sobre os ativos e medidas globais de desempenho organizacional.
Venkatraman e Ramanujam (1986)	A partir das definições de desempenho organizacional (financeiro – crescimento de vendas, retorno sobre o investimento, retorno sobre a venda, retorno sobre o patrimônio líquido, o lucro por ação etc, e operacional - fatia de mercado, qualidade do produto, efetividade do marketing, valor agregado da produção etc) e das possíveis fontes de dados (primárias/secundárias), os autores propõe um esquema classificatório de 10 abordagens alternativas para se mensurar o desempenho.
Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000)	Enquanto indicadores objetivos buscam medir o desempenho de maneira direta e pré-determinada (especialmente econômicas), os indicadores subjetivos permitem ao entrevistado usar suas percepções e ponto de vista (controláveis ou não).
Richard et al. (2009)	Desempenho organizacional abrange três áreas específicas de resultados das firmas: (a) de desempenho financeiro (lucros, retorno sobre ativos, retorno sobre o investimento etc); (b) o desempenho de mercado (vendas, fatia de mercado etc); e (c) o retorno de acionistas (retornos gerais, valor econômico agregado etc).
Castro-Lucas (2011)	A realização dos objetivos estratégicos e econômicos de um projeto será capaz de medir o desempenho, estando o objetivo econômico relacionado ao aumento do lucro e faturamento ou à redução de custos unitários, e o objetivo estratégico ligado à expansão do mercado, resposta à concorrência, exploração da competitividade, consolidação da posição no mercado e melhoria da reputação dos produtos ou da própria firma.

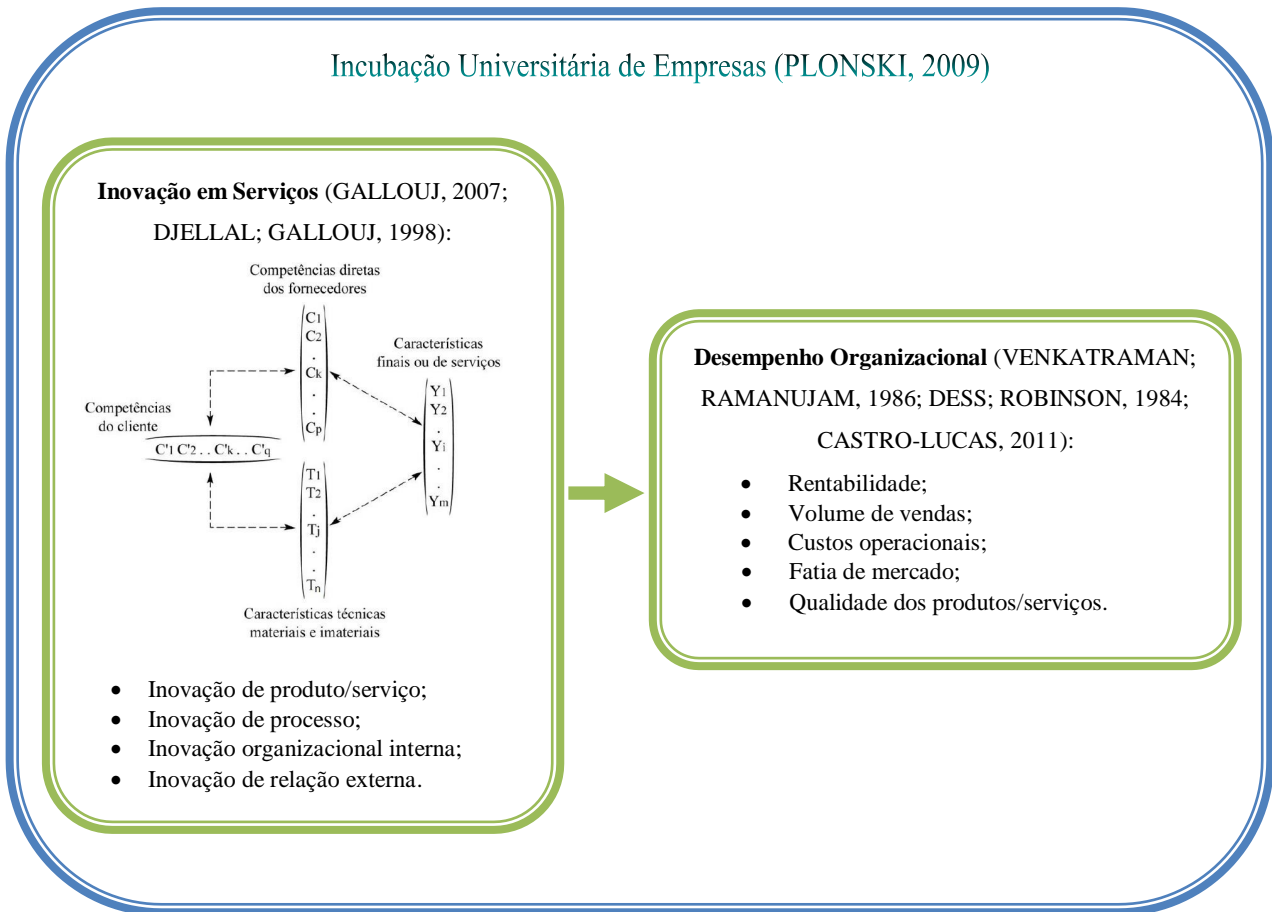
Quadro 9: Indicadores de desempenho organizacional – Síntese das definições
Fonte: elaborado pelo autor.

Para fins deste estudo serão adotados os indicadores identificados a partir de Venkatraman e Ramanujam (1986), Dess e Robinson (1984) e Castro-Lucas (2011) os quais, de forma conjunta, levam em consideração características financeiras/econômicas como rentabilidade (faturamento e lucratividade), volume de vendas de produtos /serviços, redução de custos operacionais, e características estratégicas/operacionais como fatia de mercado e qualidade dos produtos/serviços; ambas consideradas a partir de percepções dos gestores das empresas estudadas (indicadores subjetivos primários).

3.5. Modelo Teórico e Pressuposto

Partindo do referencial teórico e das definições de que as incubadoras universitárias de empresas são ambientes especializados de cooperação que atuam “na gestão dos processos que transformam ideias que sejam, ao mesmo tempo, qualificadas e criativas, em produtos e soluções reais, utilizados pela sociedade” (PLONSKI, 2009, p. 119); de que as inovações em serviços podem surgir como resultado da dinâmica dos vetores de características [C] – competências diretas dos fornecedores, [C’] – competências dos clientes, [T] – características técnicas materiais e imateriais (sistemas técnicos, métodos) e [Y] – características finais ou de serviços (valores de uso, utilidade) (GALLOUJ, 2007); de que o desempenho organizacional diz respeito aos resultados que uma organização atinge em determinado período, cujos indicadores podem ser medidos em termos financeiros e não financeiros (operacionais) (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; DESS; ROBINSON, 1984; CASTRO-LUCAS, 2011); formulou-se o seguinte modelo teórico da pesquisa:

Figura 7: O modelo teórico da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exposto anteriormente, foram considerados indicadores de inovação em serviços a introdução de mudanças significativas e intencionais (DJELLAL; GALLOUJ, 1998), como a adição de novos elementos ou a combinação de elementos já existentes, passíveis de reprodução, e que resultem em novas soluções ou novas formas de prestação de serviços (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), capazes de agregar valor e gerar impactos positivos em termos mercadológicos. Dessa forma, os indicadores de inovação em serviço utilizados neste trabalho estiveram relacionados à introdução de mudanças significativas em termos de: (1) produtos/serviços (bens tangíveis ou intangíveis, como consultorias, treinamentos etc), (2) processos (sistemas ou métodos de produção e prestação de serviços), (3) organização interna (introdução de estruturas matriciais ou redução de níveis hierárquicos) e (4) formas de relacionamento externo com clientes, fornecedores, poder público ou concorrentes (criação de alianças estratégicas ou novos tipos de interface) (DJELLAL; GALLOUJ, 1998).

No que tange ao desempenho organizacional, sua identificação levou em consideração indicadores econômico-financeiros e estratégico-operacionais como: (1) rentabilidade (lucratividade e faturamento), (2) volume de vendas, (3) custos operacionais, (4) fatia de mercado e (5) qualidade dos produtos/serviços (CASTRO-LUCAS, 2011; VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; DESS; ROBINSON, 1984).

Considerando ainda as afirmações de que a inovação é o "fenômeno fundamental do desenvolvimento econômico" (SCHUMPETER, 1997, p. 75); de que as firmas estão em "constante busca por inovações, a fim de garantir a obtenção de lucros e a difusão tecnológica" (VIEIRA, 2010, p. 36); de que a "a mola propulsora para processos inovadores contínuos se baseia nas capacidades desenvolvidas nas organizações (...) gerando um desempenho positivo para a firma" (CASTRO-LUCAS, 2011, p. 231); de que a economia contemporânea está cada vez mais atrelada à economia de serviços, a qual representa 70% riqueza e emprego nos países desenvolvidos (GALLOUJ, 2007); formulou-se o seguinte pressuposto de pesquisa: A inovação em serviços exerce influência positiva sobre o desempenho organizacional.

Tanto a inovação em serviços quanto o desempenho organizacional foram analisados empiricamente, no âmbito das empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Brasília. Em ambos os casos, os dados foram captados a partir da percepção dos gestores das empresas graduadas (indicadores subjetivos primários), tendo em vista a indisponibilidade de dados objetivos secundários relativos a esses construtos nas empresas estudadas, conforme será discutido no capítulo a seguir, que trata do método de pesquisa.

4. MÉTODO

4.1. Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa propôs a realização de um estudo empírico com empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica da Universidade de Brasília (IBT/UnB), para identificar a influência da inovação em serviços no desempenho organizacional dessas empresas.

O estudo pode ser inserido num paradigma interpretativista, uma vez que buscou entender os fenômenos estudados pela perspectiva de seus participantes, ou seja, a partir da percepção dos gestores das empresas graduadas.

Além disso, o estudo pode ser enquadrado em um modelo não experimental, tendo em vista que as variáveis não foram deliberadamente manipuladas, e os fenômenos foram

observados “tal como se produzem em seu contexto natural, para depois analisá-los” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 223).

A abordagem utilizada foi qualitativa, com emprego da análise interpretativa dos dados coletados, com a finalidade de identificar e compreender em profundidade a percepção dos gestores das empresas graduadas pela IBT/UnB. Ademais, a pesquisa pode ser caracterizada como transversal, tendo em vista que os dados foram coletados “em um só momento, em um tempo único” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006, p. 226).

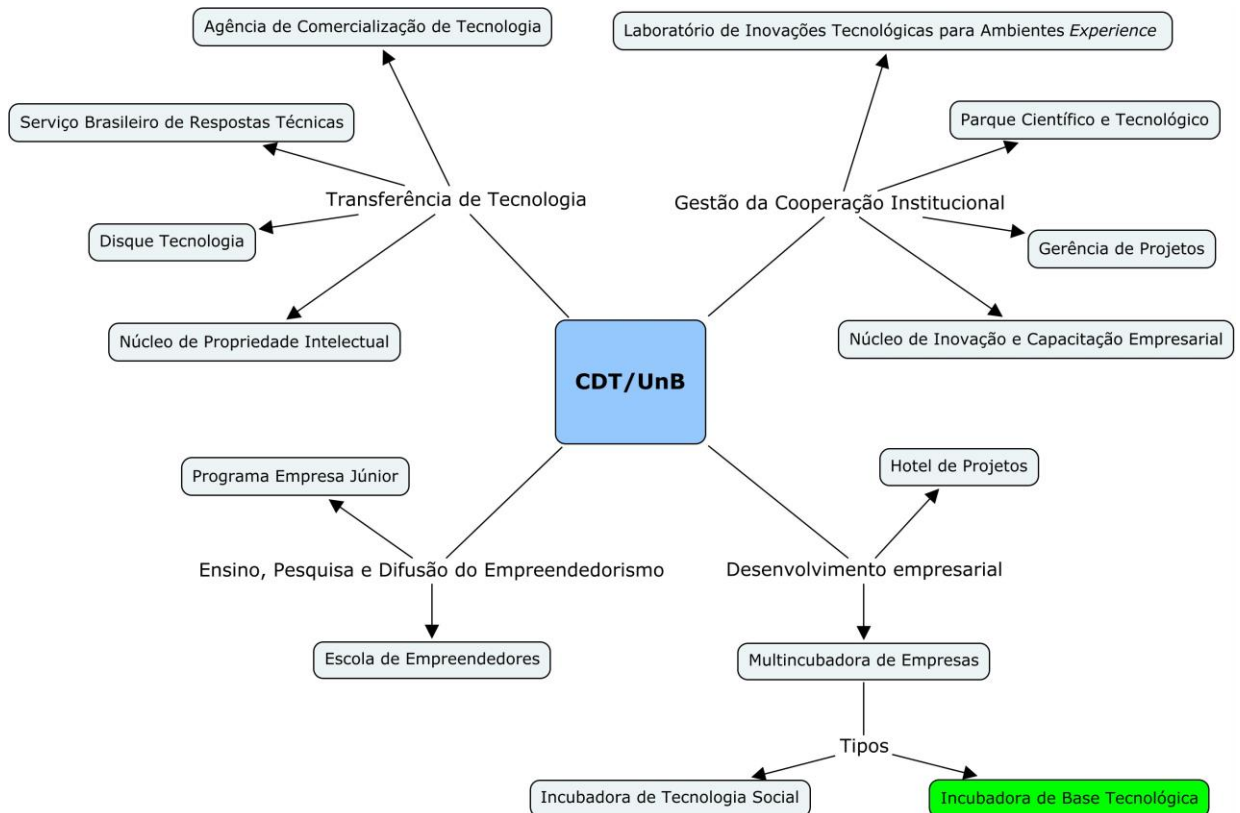
O estudo pode ser enquadrado, ainda, no tipo de pesquisa descritiva, uma vez que se buscou descrever “as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” e determinar a natureza dessa relação (GIL, 2012, p. 28).

4.2. *Locus e Amostragem*

No contexto da Universidade de Brasília, o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT/UnB) exerce oficialmente o papel de Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) da UnB, conforme previsto na Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação), sendo responsável por gerir as políticas de inovação nessa universidade, além de apoiar o desenvolvimento e consolidação de empresas inovadoras.

O CDT/UnB foi criado em 1986, com a missão de “apoiar e promover o desenvolvimento tecnológico, a inovação e o empreendedorismo em âmbito nacional, por meio da integração entre a universidade, empresas e a sociedade em geral, contribuindo para o crescimento econômico e social”. Os eixos estratégicos de atuação do CDT/UnB podem ser observados na figura 8, a seguir:

Figura 8: Eixos de atuação do CDT/UnB.



Fonte: Elaborado pelo autor

Como pode ser observado na figura acima, embora o Programa Multincubadora de Empresas abrigue atualmente dois tipos de incubação, empresas de base tecnológica e de tecnologia social (CDT/UNB, 2015), os estudos foram focalizados somente na atuação da Incubadora de Base Tecnológica. A escolha por este tipo de incubadora se deu em razão de ser o primeiro tipo de incubação criado na UnB, tendo graduado cerca de 70 empresas desde sua criação, em 1989, o que permite mais possibilidades de análise, e, sobretudo, em função da natureza das atividades desenvolvidas por essas empresas.

O programa Multincubadora de Empresas do CDT/UnB ganhou essa denominação a partir do ano de 2003, quando passou a apoiar outros tipos de empresas, e não apenas as de base tecnológica (CDT/UNB, 2015). O programa tem como objetivo estimular a criação e o desenvolvimento de empreendimentos no Distrito Federal por meio de ações e serviços que contribuam para o sucesso destes. Assim, o programa busca fomentar o desenvolvimento tecnológico e econômico, bem como promover a cultura regional e a inclusão social (CDT/UNB, 2015).

De forma geral, o programa oferece infraestrutura compartilhada, assessorias e consultorias especializadas em áreas estratégicas, e os empresários têm oportunidade de participar de diversos cursos e atividades de capacitação para o benefício das empresas (CDT/UNB, 2015). Sua missão é a de “Desenvolver e criar empreendimentos inovadores por meio da incubação para ampliar sua capacidade de sustentabilidade no mercado”, e sua visão é “Alcançar excelência e ser referência nos processos de incubação para fomentar o empreendedorismo, inovação tecnológica e a gestão do conhecimento” (CDT/UNB, 2015).

O processo de seleção de novos empreendimentos acontece a partir da publicação de um edital, onde podem se submeter estudantes, professores, cientistas, empreendedores e micro e pequenas empresas que desejem desenvolver novos projetos, produtos e serviços baseados em tecnologia inovadora (CDT/UNB, 2015). Um dos critérios de seleção é que a proposta apresente caráter inovador, conforme previsto no art. 2º, inciso IV, da Lei nº 10.973/2004 (Lei de Inovação).

De acordo com o grau de maturidade da empresa, do modelo de negócios apresentado e de sua formalização, as propostas poderão ser recomendadas para uma das duas fases de incubação do programa: (1) Hotel de Projetos (pré-incubação) ou (2) incubação. As propostas são avaliadas por uma banca examinadora composta por técnicos, professores e especialistas do tema em análise (CDT/UNB, 2015).

O Hotel de Projetos visa desenvolver o modelo e o plano de negócios da futura empresa. Nessa fase não é obrigatório que a empresa possua registro no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), pois se trata de um tipo de preparação para a incubação. Nessa fase o empreendedor recebe capacitação para estruturar seu modelo de negócios, concluir o desenvolvimento tecnológico de seu produto ou serviço e formalizar sua empresa. O prazo para finalização do plano de negócios é de até seis meses. Após esse período, o plano de negócios é submetido a uma nova banca examinadora, que a avaliará se a empresa poderá ser aceita na fase de incubação (CDT/UNB, 2015).

Na fase de incubação, os empreendimentos são apoiados por um período máximo de 3 anos, onde são oferecidos apoio técnico especializado, capacitações, treinamentos, infraestrutura física e tecnológica para auxiliar no desenvolvimento e consolidação do negócio e garantir a otimização da competitividade no mercado após o período de incubação. Em contrapartida, os empreendedores incubados devem se comprometer com a metodologia proposta e cumprir os critérios do convênio assinado (CDT/UNB, 2015).

A metodologia adotada pela Multincubadora de Empresas do CDT/UnB é baseada na plataforma CERNE - Centro de Referência para Apoio a Novos Empreendimentos, uma iniciativa da Anprotec, em parceria com o Sebrae, que

visa promover a melhoria expressiva nos resultados das incubadoras de diferentes setores de atuação. Para isso, determina boas práticas a serem adotadas em diversos processos-chave, que estão associados a níveis de maturidade (Cerne 1, Cerne 2, Cerne 3 e Cerne 4). Cada nível de maturidade representa um passo da incubadora em direção à melhoria contínua. O objetivo do Cerne é oferecer uma plataforma de soluções, de forma a ampliar a capacidade da incubadora em gerar, sistematicamente, empreendimentos inovadores bem sucedidos. Dessa forma, cria-se uma base de referência para que as incubadoras de diferentes áreas e portes possam reduzir o nível de variabilidade na obtenção de sucesso das empresas apoiadas (ANPROTEC, 2015).

Desse modo, observa-se que a metodologia adotada pela Multincubadora de Empresas do CDT/UnB possui o objetivo de gerar “empreendimentos inovadores bem sucedidos”, e que teoricamente está alinhada com sua missão de “desenvolver e criar empreendimentos inovadores” (CDT/UNB, 2015).

No contexto da IBT/UnB, seu *modus operandi* é baseado na oferta de apoio aos empreendedores que possuam projetos para desenvolver bens, processos e serviços gerados pela aplicação sistemática de conhecimento técnico-científico e pela utilização de tecnologias inovadoras (CDT/UNB, 2015). Assim, por meio do compartilhamento de infraestrutura e da oferta de serviços como qualificações, treinamentos, assessorias e consultorias, os empreendimentos são apoiados no desenvolvimento de seus negócios, visando à sustentabilidade no mercado durante e após o período de incubação (CDT/UNB, 2015).

Trata-se da única Incubadora de Base Tecnológica vinculada a uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), qualificada como ICT, no Distrito Federal (DF). Nesse sentido, aplicam-se a IBT/UnB as disposições da Lei de Inovação, discutidas no referencial teórico, e que serviram de base para a estruturação do método de pesquisa.

O estudo de temáticas como inovação em serviços e desempenho organizacional, especialmente no contexto de empresas de base tecnológica, onde mudanças ocorrem muito rapidamente, nos leva a estabelecer, necessariamente, um intervalo temporal de análise, para que possa haver o mínimo de comparabilidade entre as informações coletadas. Desse modo, estabeleceu-se como intervalo temporal de análise o período de 2010 a 2014, para ambos os casos, o qual coincide com o período de graduação das empresas.

No que tange à amostragem, a pesquisa foi realizada com uma amostra não probabilística, tendo em vista que a escolha dos participantes não dependeu de probabilidade, mas sim das características do estudo (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006). Dessa forma,

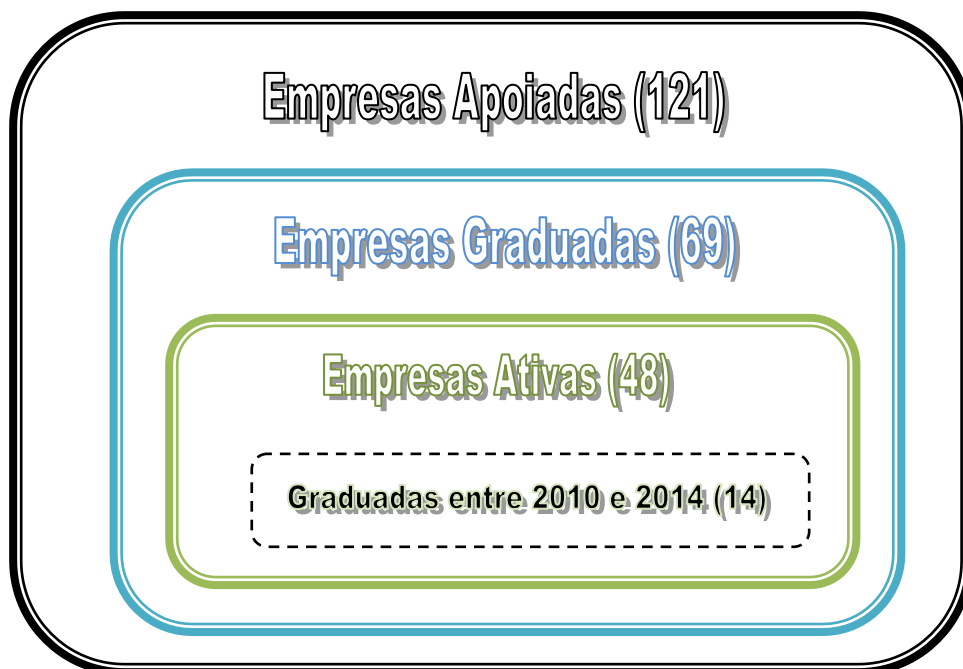
a amostra foi intencional e o intervalo temporal de análise proposto abrangeu apenas empresas graduadas entre 2010 e 2014, e que estavam em atividade após o período de incubação.

As informações sobre o universo de empresas apoiadas foram disponibilizadas ao pesquisador pela equipe da IBT/UnB. No entanto, cabe esclarecer que foram disponibilizados dados preliminares sobre o número de empresas apoiadas, tendo em vista que os processos de levantamento e consolidação das informações ainda estavam em andamento e não havia um prazo oficial para sua conclusão. Dessa forma, a pesquisa foi realizada a partir das informações e estimativas oficiais disponíveis até setembro de 2015.

Com base nos dados disponibilizados foi possível constatar que a IBT/UnB havia apoiado 121 empreendimentos, desde sua criação, em 1989, e que 69 empresas haviam sido graduadas até o ano de 2014. Com relação aos demais empreendimentos, 43 haviam sido desligados durante o processo de incubação e 9 ainda estavam incubados.

Das 69 empresas graduadas, 48 ainda estavam em atividade e, destas, 14 haviam concluído o processo de incubação dentro do intervalo temporal de análise proposto, ou seja, entre os anos de 2010 e 2014, conforme pode ser observado na figura 9, a seguir.

Figura 9: Amostragem da pesquisa



Fonte: CDT/UnB (2015) - Dados preliminares

A partir dos dados disponibilizados pela equipe da IBT/UnB e do intervalo temporal de análise proposto, iniciou-se a etapa de agendamento das entrevistas junto aos gestores das empresas graduadas. As tentativas de contato e convite para participação da pesquisa ocorreram por telefone e, também, por *e-mail*.

Das 14 empresas selecionadas, 10 aceitaram o convite e se disponibilizaram para participar da entrevista. Em três delas não foi possível realizar contato por telefone ou por e-mail, a partir das informações disponibilizadas pela IBT/UnB, e nem a partir das informações disponíveis no *site* das próprias empresas na internet, o que sugere a possibilidade de terem encerrado suas atividades. Assim, das 11 empresas contatadas, apenas uma manifestou indisponibilidade de participação. O quadro 10, a seguir, apresenta o nome fictício, os anos de ingresso e de graduação e a principal área de atuação das 10 empresas que efetivamente participaram desta pesquisa.

Nome Fictício	Ingresso	Graduação	Principal área de atuação
Empresa 1	2007	2010	Educação à Distância
Empresa 2	2005	2010	Tratamento Térmico de Materiais
Empresa 3	2006	2011	Tecnologia da Informação e Comunicação
Empresa 4	2011	2014	Sustentabilidade na Construção Civil
Empresa 5	2009	2011	Tecnologia da Informação e Comunicação
Empresa 6	2010	2014	Geologia e Geofísica
Empresa 7	2009	2011	Tecnologia da Informação e Comunicação
Empresa 8	2008	2010	Publicidade e Propaganda
Empresa 9	2004	2010	Tecnologia da Informação e Comunicação
Empresa 10	2005	2011	Tecnologia da Informação e Comunicação

Quadro 10: Empresas entrevistadas
Fonte: Dados da pesquisa

4.3. Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados desta pesquisa foi realizada por meio da aplicação de entrevistas junto aos gestores das empresas graduadas, sendo nove delas realizadas presencialmente e uma a distância, via *software* Skype, entre os meses de outubro e novembro 2015.

A realização das entrevistas foi dividida em duas etapas, sendo inicialmente realizada uma análise descritiva, a qual buscou captar informações de caracterização geral das empresas e, em seguida, foi aplicado o roteiro de entrevista para coleta de dados sobre o processo de incubação, sobre as inovações em serviços e, também, sobre o desempenho organizacional das empresas.

O roteiro de entrevista foi estruturado a partir de dimensões e categorias específicas relacionadas à inovação em serviços (DJELLAL; GALLOUJ, 1998) e desempenho

organizacional (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; DESS; ROBINSON, 1984; CASTRO-LUCAS, 2011), de modo a captar a percepção e relacionamento desses fenômenos a partir da visão dos gestores das empresas estudadas. Além disso, o roteiro buscou identificar, também, a percepção dos gestores quanto processo de incubação na IBT/UnB e sua influência sobre as inovações em serviços de suas empresas. O roteiro de entrevista pode ser observado no Apêndice C, ao final deste trabalho.

No que se refere à forma e conteúdo, o roteiro de entrevista passou por uma prévia validação semântica, com o objetivo de corrigir dificuldades de compreensão e eventuais vieses. Além disso, buscou-se avaliar, também, a relevância teórica dos pontos a serem abordados e sua adequação aos objetivos da pesquisa.

As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos e foram precedidas de um breve *rapport*, onde eram esclarecidos os principais objetivos do trabalho, bem como enfatizado seu caráter sigiloso. Todos os entrevistados receberam, também, uma cópia da Carta de Apresentação (Apêndice A), com o detalhamento da relevância do estudo e os contatos do pesquisador e sua orientadora. Todas as entrevistas foram gravadas na forma de áudio, com autorização dos empresários, para possibilitar a posterior transcrição das respostas.

Convém mencionar que a pesquisa trabalhou apenas com dados subjetivos primários, tendo em vista a indisponibilidade de dados secundários objetivos sobre todos os construtos e categorias de análise propostos neste estudo. Dessa forma, a coleta de dados ocorreu exclusivamente por meio das entrevistas, que buscaram captar em profundidade a percepção dos gestores a respeito do processo de incubação, inovações em serviços e desempenho organizacional de suas empresas. Essa escolha foi fundamentada, também, pelos achados de Dess e Robinson (1984), os quais concluíram que percepções subjetivas estiveram fortemente correlacionadas com medidas objetivas de desempenho, podendo ser empregadas como substitutos adequados quando medidas objetivas não estiverem disponíveis, como foi o caso da presente pesquisa.

A análise de dados foi realizada com o emprego da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2011), e observou os (1) procedimentos de codificação, ou seja, a transformação dos dados brutos do texto em unidades temáticas agregadas, com auxílio de uma planilha Excel; (2) categorização, ou seja, a classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, no caso, (a) percepções sobre o processo de incubação, (b) percepções sobre inovação em serviços e (c) percepções sobre o desempenho organizacional; (3) regras de numeração, onde se buscou verificar a presença ou ausência de características relacionados aos indicadores de inovação em serviços, no caso, (a) produtos/serviços, (b)

processos, (c) organização interna e (d) relacionamento externo; e de desempenho organizacional, no caso, (a) rentabilidade (faturamento e lucratividade), (b) volume de vendas, (c) custos operacionais, (d) fatia de mercado, e (e) qualidade dos produtos/serviços e, por fim, (4) interpretação, ou seja, a análise das falas dos entrevistados a partir do referencial teórico.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Conforme exposto na seção de caracterização do *locus* e amostragem, das 14 empresas selecionadas a partir do intervalo de análise temporal proposto, apenas 04 não puderam participar do estudo, ou devido à falta de disponibilidade do gestor, ou devido à impossibilidade de contato com as referidas empresas. Desse modo, a análise apresentada neste capítulo refere-se aos dados captados junto aos 10 gestores que efetivamente foram entrevistados.

Este capítulo está estruturado em 4 seções que abrangem as seguintes análises: (1) análise descritiva das empresas, (2) percepções sobre inovação em serviços, (3) percepções sobre desempenho organizacional e sua relação com inovação em serviços e (4) percepções sobre a incubação e sua influência na inovação em serviços.

5.1. Análise Descritiva das Empresas

A primeira parte das entrevistas teve por objetivo captar dados de caracterização geral das empresas como datas de fundação, incubação e graduação, área de atuação, número de sócios e funcionários, investimentos em P&D, recebimento de apoio governamental e de agências de fomento e acesso a laboratórios da UnB. O quadro 11, a seguir, sintetiza os resultados encontrados:

ANÁLISE DESCRITIVA DAS EMPRESAS										
Itens	Empresas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fundação	2008	2005	2004	2011	2005	2010	2007	2008	2003	2004
Ingresso na IBT/UnB	2007	2005	2006	2011	2009	2010	2009	2008	2004	2005
Graduação	2010	2010	2011	2014	2011	2014	2011	2010	2010	2011
Principal área de atuação	Educação à distância	Tratamento térmico de materiais	TIC	Sustentabilidade na Construção civil	TIC	Geologia e Geofísica	TIC	Publicidade e propaganda	TIC	TIC
Número de sócios	1	2	4	2	2	4	2	3	4	2
Número de funcionários	0 - Contrato sob demanda	0	0 - Contrato sob demanda	1 funcionário e 2 estagiários	9	0	0	10	90	10
Investimentos em P&D	Não	Sim	Investia, mas não investe mais	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Recebimento de incentivos fiscais (Ex. Lei de Informática, Lei do Bem)	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim
Recebimento de subvenção econômica (Ex. Finep, Senai-Sesi, Pappe)	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Sim
Recebimento de apoio financeiro em outros projetos de PD&I em cooperação com ICTs (Ex. Finep, Sebrae, CNPq)	Não	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim
Acesso a laboratórios da UnB	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Não

Quadro 11: Análise descritiva das empresas

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que as empresas entrevistadas possuíam idades que variavam de 4 a 12 anos, e períodos de incubação que variaram de 2 a 6 anos, a despeito do prazo máximo de apoio divulgado pela IBT/UnB ser de 3 anos. De fato, apenas metade das empresas graduou-se dentro desse prazo. Os motivos de prorrogação de prazo não foram objeto de análise desta pesquisa, mas sugerem que a IBT/UnB possa ter trabalhado com prazos flexíveis de graduação no passado.

Todas as empresas atuavam no setor de serviços e metade delas trabalhava na área Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs). O número de sócios variou de 1 a 4 e o número de funcionários de 0 a 90. Apesar da relativa amplitude na variação de funcionários, observou-se que 7 das 10 empresas podiam ser enquadradas como micro empresas, 2 como pequenas empresas e apenas 1 como média empresa, conforme classificação do IBGE.

Com relação ao recebimento de apoio governamental e de agências de fomento, 4 nunca haviam recebido qualquer tipo de incentivo; 2 haviam sido beneficiadas por incentivos fiscais, no caso, pela Lei de Informática; 6 haviam recebido subvenção econômica, ou seja, recursos não reembolsáveis aplicados diretamente na empresa para desenvolvimento de P&D; e 4 haviam recebido apoio financeiro em projetos executados em cooperação com ICTs.

Ainda é possível identificar que 8 das 10 empresas afirmaram realizar investimentos sistemáticos em P&D. Dentre as que não realizavam, uma se manifestou no sentido de que deixou de realizar esse tipo de investimento por conta da atual crise econômica, agravada no ano de 2015, que teve grande impacto no caixa da empresa.

Convém mencionar que, apesar do elemento crise econômica não estar inicialmente contido no roteiro de entrevista, observou-se que foi recorrente na fala dos empresários, conforme será discutido mais adiante.

As seções a seguir tratam da discussão e análise dos dados captados a partir da aplicação do roteiro de entrevista e abrangem as percepções dos empresários quanto à inovação em serviços de suas empresas, quanto ao desempenho organizacional e, também, quanto ao processo de incubação na IBT/UnB.

5.2. Percepções sobre Inovação em Serviços

Esta seção apresenta a análise de dados relativos aos objetivos específicos 1 e 2 deste trabalho, onde buscou-se identificar se as empresas haviam introduzido inovações, entendidas como mudanças significativas e intencionais (DJELLAL; GALLOUJ, 1998), como a adição

de novos elementos ou a combinação de elementos já existentes, passíveis de reprodução, e que tenham resultado em novas soluções ou novas formas de prestação de serviços (SUNDBO; GALLOUJ, 1998), capazes de agregar valor e gerar impactos positivos em termos mercadológicos. Tais mudanças poderiam envolver não somente a alteração gradual das características fundamentais como especificações técnicas, componentes, insumos, materiais, funções, desempenho, qualidade, custos e metodologia, mas poderiam gerar, também, soluções completamente novas para o mercado.

Os dados captados por meio das entrevistas foram analisados à luz da teoria, onde foi possível constatar que nem todas as empresas haviam adotado mudanças significativas, no período de análise proposto (2010-2014), capaz de gerar valor e impactos mercadológicos positivos. Os relatos de mudanças significativas (inovações) em termos de (1) produtos/serviços e de (2) processos foram observados nas falas de 5 empresários, respectivamente, e em termos de (3) organização interna e de (4) relacionamento externo, apenas na fala de 1 empresário. Dessa forma, identificou-se que 6 das 10 empresas haviam introduzido mudanças significativas no período de 2010 a 2014.

O quadro 12, a seguir, sintetiza as características de inovação em serviços identificadas nas empresas estudadas, conforme Djellal e Gallouj (1998):

Indicadores de Inovação em Serviços (2010-2014)	Características das Empresas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Produto/Serviço	-	-	-	✓	✓	✓	-	✓	-	✓
Processo	-	-	-	✓	✓	-	-	✓	✓	✓
Organização Interna	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-
Relacionamento Externo	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-

Quadro 12: Características/indicadores de inovação em serviço das empresas estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme mencionado anteriormente, um dos critérios de seleção para o Programa Multincubadora de Empresas da Universidade de Brasília é que as propostas apresentem caráter inovador, em termos de produtos, processos ou serviços, conforme estabelecido na Lei 10.973/2004 (Lei de Inovação). Dessa forma, apesar das empresas 1, 2, 3 e 7 não apresentarem características de inovação em serviços no período de 2010 a 2014, isso não significa que essas empresas não tenham introduzido inovações nos anos anteriores a 2010, o que de fato pode ser evidenciado em diversos trechos das falas desses empresários.

Como exemplo, pode-se mencionar o caso do empresário 2, incubado no ano de 2005, do ramo de tratamento térmico de materiais, o qual afirmou que “[...] os produtos que tentamos lançar no mercado brasileiro não se enquadram como produtos já existentes. Não eram disponibilizados no Brasil e passaram a ser disponibilizados no Brasil” (EMPRESÁRIO 2). Observou-se que este foi um dos elementos de inovação identificados para seleção da empresa junto ao Programa Multincubadora de Empresas da UnB, já no ano de 2005. O empresário 2 explicou, ainda, que apesar do produto/serviço já existir no exterior, as soluções que foram elaboradas para sua implantação no Brasil foram todas desenvolvidas pela própria empresa, a partir de investimentos em P&D.

Partindo das informações do quadro 12 (p. 69), que apresenta as características/indicadores de inovação em serviços das empresas, no período de 2010 a 2014, e com base nos procedimentos de pré-análise, codificação, categorização e numeração (BARDIN, 2011), estabeleceu-se a criação de dois grupos de empresas que, para fins de análise, poderiam possibilitar a identificação da influência da inovação em serviços no desempenho organizacional de tais empresas. Assim, os grupos de empresas estabelecidos nesta pesquisa foram os seguintes: (1) empresas com características de inovação em serviços, no período de 2010 a 2014 e, (2) empresas sem características de inovação em serviços, no mesmo período.

A análise inicial será focalizada nas falas dos empresários que compõe o Grupo 1 (empresas 4, 5, 6, 8, 9 e 10), onde foram identificadas características de inovação em serviços no intervalo temporal de análise proposto (2010-2014). Assim, a análise das falas dos empresários que compõe o grupo 2 (empresas 1, 2, 3 e 7) será tratada, em conjunto, ao final desta seção.

5.2.1. Percepções do Grupo 1

No que tange à empresa 4, do ramo de sustentabilidade na construção civil, seu gestor afirmou que a empresa adotou mudanças significativas, no período de 2010 a 2014, em termos de produtos/serviços, conforme pode ser observado na fala a seguir:

O que a gente tem de mais serviço são análises de projetos residenciais, pra ver se estão atendendo uma norma nova que saiu em 2013, que tem uma série de exigências... Então isso é uma coisa totalmente nova que veio no mercado... Na verdade a gente teve que desenvolver aqui dentro todo o serviço... De como nós vamos agora analisar esses projetos, como vai ser feito agora o relatório... Você tem que estruturar o serviço do zero (EMPRESÁRIO 4).

No caso da fala do empresário 4, observou-se que um novo serviço foi introduzido no mercado para avaliar a adequação de projetos a uma norma técnica estabelecida no ano de 2013, que levou a empresa a desenvolver o serviço “do zero”. O empresário 4 ressaltou, também, que apesar deste tipo de serviço já existir, de forma similar, em outros países, foi necessário desenvolvê-lo, desde o início, levando em consideração a nova norma, o contexto e a realidade local.

O desenvolvimento desse novo tipo de serviço levou a empresa 4 a adotar, também, mudanças significativas em termos de processos, no caso, nos procedimentos de prestação de serviço:

Você faz o projeto no início e depois vai percebendo como melhorar... Fazer aquele serviço mais rápido... Fazer um relatório que é enxuto, mas que fala tudo que o cliente precisa saber. Essas coisas você sempre vai tentando otimizar... Tem algumas mudanças que a gente vai fazendo para ir aprimorando, melhorando... É claro que análises de desempenho lumínico não são novas... Mas é novo no sentido de atender o que essa norma pede, então você tem que fazer as análises de acordo com o que a norma pede, com os parâmetros que a norma dá... Eu nem sei como as outras empresas estão fazendo, porque eu nunca vi o relatório de outra empresa... Não sei, mas cada um teve que criar o seu... Seu procedimento... De que forma vai analisar... Então isso a gente criou aqui dentro (EMPRESÁRIO 4).

No caso da empresa 5, da área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs), seu gestor afirmou que nos últimos anos a empresa precisou adotar mudanças profundas, sobretudo em razão de um calote que havia recebido no ano 2013. Das 10 empresas estudadas a empresa 5 foi única onde foi possível identificar características de inovações em serviços nas 4 tipologias propostas por Djellal e Gallouj (1998).

Em termo de processos internos, o gestor 5 afirmou que as mudanças envolveram o abandono de antigas metodologias e produção e de prestação de serviços. Como exemplo, o gestor 5 mencionou que a metodologia de “desenvolvimento de produto” fora substituída pela de “desenvolvimento de clientes”, e que metodologia “*Gantt*”, havia sido substituída pela “*Scrum*”. O gestor 5 afirmou que tais mudanças levaram a uma visão completamente diferente do negócio, após o ano de 2013, conforme pode ser observado na fala a seguir:

[...] principalmente depois de 2013, que foi quando a gente quebrou completamente devido a um calote. Até que a gente recomeçou, entendeu? Foi muito ruim... Foi assim, um período de... Foi ruim e foi bom, porque foi um período de grande aprendizado também. [...] tínhamos algumas tecnologias, que estávamos preparando *pra ir pro* mercado, só que acho que a gente *tava* usando a metodologia errada... A gente *tava* muito focado na metodologia de desenvolvimento de produto. [...] a gente mudou completamente a visão de desenvolvimento de produto, para desenvolvimento de clientes... Foi assim, mudou tudo... Tipo... A adoção de outras metodologias... Antes, a gente utilizava aquele método *Gantt*, aquelas coisas, tudo... Hoje, a gente não usa nada disso. A gente usa o *Scrum*, que é uma metodologia, vamos dizer, assim, tarefa sob demanda... De desenvolvimento ágil... [...] a gente

pode dizer que, a partir de 2013, a gente começou uma nova etapa. Então, nessa nova etapa, a gente recompôs a equipe, a gente mudou um pouco a filosofia de trazer pessoas... Então, a gente tem uma equipe, hoje, que a gente acredita que é bem mais treinada. [...] até tem um livro do Jim Collins que é bem interessante... Ele tem uma teoria que fala: primeiro “balas de revólver”, depois “balas de canhão”. Então hoje a gente *tá* com 3 balas de revólver. Por que a gente *tá* fazendo isso? Porque primeiro a gente precisa calibrar a pontaria. Então a gente usa produtos que são supostamente inovadores, mas a gente testa primeiro essas hipóteses, *pra* gente poder direcionar qual que é a área. Então, cada um desses pequenos produtos são pequenas “balas de revólver”. Então, a gente *tá* tentando mirar... O que integra, também, com desenvolvimento de clientes... *Pra* poder acertar, e depois direcionar *pra* onde a gente vai. Então, a gente precisa ter uma equipe mais ágil e tudo mais. Mas todos esses produtos, que são essas “balas de revólver”, elas têm um diferencial tecnológico sim, e a gente tem explorado muito essas questões de mobilidade e internet das coisas, que é o que a gente acredita que é o futuro. Então, assim, a gente tem essas possibilidades, mas isso é feito com o cliente, juntos, então muda a metodologia (EMPRESÁRIO 5).

Como pode ser observado a partir da fala acima, as mudanças em termos de processos internos levaram, também, a mudanças significativas na forma da empresa se relacionar com os clientes, pois na visão do empresário 5 o trabalho passou a ser desenvolvido de forma conjunta com os clientes, buscando resolver de problemas. Esse tipo de inovação pode ser enquadrado, também, no tipo de inovação *ad hoc*, conforme Gallouj (2007). A fala a seguir relata a visão do empresário quanto à referida mudança:

[...] a gente mudou completamente a visão de desenvolvimento de produto, para desenvolvimento de clientes, né? [...] Hoje, a gente tem uma visão completamente diferente do negócio. [...] (O produto) precisa ser desenvolvido com o cliente, o diferencial é esse. [...] O que a gente procura fazer é resolver problemas, *né*? E eu acho que a gente *tá* resolvendo problemas. [...] Hoje a gente inseriu um buraco aqui ó (no cronograma de atividades), pois o cliente sempre tem prioridade... *Pra* gente poder resolver... A gente até chama isso aqui de "bugão". Quando o cliente tem um problema a gente para tudo e atende (EMPRESÁRIO 5).

Observa-se que a empresa 5 foi umas poucas a realmente enfatizar a importância do cliente no desenvolvimento do produto/serviço, para a resolução de problemas. No entanto, ao voltarmos ao referencial teórico deste trabalho, podemos observar que Abordagem Integradora de Gallouj (2002) trata exatamente disso, tendo em vista que, na visão desse autor, a inovação é definida como a mobilização simultânea de competências dos fornecedores [C], competências do cliente [C'], das características materiais e imateriais [T], ou seja, dos meios de produção e prestação de serviço; para produção das características finais ou de serviços [Y], entendidos como o valor final percebido pelo cliente, ou seja, a utilidade ou resolução do problema.

As mudanças nas formas de relacionamento externo da empresa não se limitaram aos clientes, tendo em vista que, a partir de 2013, o gestor 5 mencionou que a empresa passou a

selecionar melhor os fornecedores e criou uma aliança estratégica com uma fábrica responsável por industrializar os produtos desenvolvidos:

A gente já tinha algumas maneiras de fazer as coisas, mas era meio amador, *né?* Não sei se a gente já *tá* profissional, até pelo porte da empresa, que ainda é bem pequena, mas a gente sabe que essas mudanças foram... Pelo menos acho que a gente criou mais raízes, *né?*... A gente tomou o calote exatamente porque não fez parceria na época certa, *né?* Não foi uma coisa muito bem estruturada... Hoje a gente é bem mais seletivo com fornecedores... [...] em 2013, a gente fez parceria com outra empresa, que é nosso parceiro, que tem uma fábrica, e a gente começou do zero praticamente... Não vamos dizer do zero, mas de outro ponto. [...] Uma coisa que eu gosto muito... Eu confio nas pessoas... Acho que a coisa mais importante são as pessoas... Então, assim, você tem que *tá* perto de pessoas que são de confiança. Então, a gente procura estabelecer isso (EMPRESÁRIO 5).

Em termos de produtos/serviços, o gestor 5 avalia que houve a adoção de mudanças significativas, nos últimos 5 anos (2010 a 2014), conforme pode ser observado na fala a seguir:

[...] a gente criou um produto que eu considero bastante inovador. [...] Avaliei alguns concorrentes e vi que a gente tem um produto muito superior ao do mercado... Tanto em termos de eletrônica quanto em termos de software e integração (EMPRESÁRIO 5).

No que se refere à organização interna, ou seja, a estrutura matricial e níveis hierárquicos, o empresário 5 mencionou que houve mudanças significativas, pois a estrutura da empresa passou a ser completamente horizontalizada e voltada para resolução de problemas:

A gente simplesmente aboliu isso (estrutura matricial e níveis hierárquicos), *né?* Existe o que a gente chama de “batedor de perna” e “escovador de *bit*”, só isso. Antes, tinha, sei lá, supervisor, gerente... Cara, *pra* empresa de tecnologia igual a gente é perda de tempo isso aí. Pra quê que eu preciso ter um gerente, uma área de marketing, RH... Cara, o que eu preciso é desenvolver o negócio. Eu preciso é resolver problemas. Isso (estrutura matricial e níveis hierárquicos) só vai existir quando a gente acertar isso aqui e tiver uma estrutura maior (EMPRESÁRIO 5).

No que tange à empresa 6, do ramo de Geologia e Geofísica, foi possível observar, a partir da fala do gestor, que a empresa havia introduzido uma mudança significativa, em termos de produtos/serviços, que foi avaliada como critério de seleção para a Multincubadora de Empresas da UnB, no ano de 2010, que consistiu na adaptação de uma tecnologia previamente existente para aplicação em novas áreas, conforme pode ser observado a seguir:

Nosso projeto (de seleção) já tinha a ideia da inovação... Que era utilizar a tecnologia da indústria do petróleo, que é muito usado no mar, para ser utilizada em rios, lagos, reservatórios... Então, mudamos as aplicações dessa tecnologia para águas internas. [...] e a gente conseguiu dar para o cliente um resultado num tempo muito mais curto, do que se ele fosse utilizar outros métodos, sem ser o que a gente *tava* oferecendo pra eles, e com um custo bem reduzido. Então a gente encara isso como uma forma de desenvolvimento da empresa, porque você consegue ter o mesmo resultado *pra* uma obra de engenharia, por exemplo, com menor custo, menos gente e menos tempo (EMPRESÁRIO 6).

Na visão do empresário 6, essa mudança foi realizada “sempre por agregação, sempre com mais informação pra diminuir os erros e planejar melhor as obras” (EMPRESÁRIO 6).

No caso da empresa 8, do ramo de publicidade e propaganda, seu gestor mencionou que a empresa havia adotado mudanças significativas em termos de produtos/serviços e, como exemplo, citou o caso do desenvolvimento de nova campanha publicitária em ponto de venda, a partir de um jogo de realidade virtual/realidade aumentada, conforme pode ser observado no relato a seguir:

A gente recentemente fez uma campanha pra uma marca de cerveja aqui no DF, que, inclusive, a gente contratou uma empresa incubada *pra* desenvolver um jogo de realidade virtual... De realidade aumentada. Dentro desse cliente, dessa marca, foi um salto de 5 pra 100 metros. Essa empresa estava completamente habituada... E era uma marca de cerveja grande, nacional... Mas estava completamente habituada a fazer campanhas no ponto de vendas, que eram totalmente mecânicas de compra e venda... Ou seja, você compra uma coisa e ganha outra. A gente propôs algo completamente diferente. [...] você não vai ganhar as pessoas pelo brinde... Você vai ganhar a pessoa por *uma* outra coisa... Por uma experiência que você vai trazer *pra* essa pessoa... *Pra* essa pessoa e *pra* as outras que vão estar ao redor dela. No início eles não acreditaram, não botaram muita fé... Mas quando a gente apresentou a ideia, que era um *game* de realidade aumentada, a partir de um *iPad*... A gente criou os cartazes, que eram os marcadores, e um *game* dentro de um *iPad*. Quando a pessoa apontava o *iPad* pra determinado lugar aparecia uma arena de jogo, com um goleiro, e a pessoa precisava fazer um gol, precisava chutar pra fazer o gol. E era na época da Copa das Confederações, que *tava* rolando aqui em Brasília. E essa marca de cerveja, que a gente *tá* falando, ela não era patrocinadora da copa. Então, assim, estava tentando competir com marcas mundiais de cerveja, que estavam com uma exposição violentíssima na mídia e com os *PDVs* (pontos de venda) abarrotados de produtos. Então esses caras estavam com muito medo e com uma verba ridícula de baixa pra época. E, outro problema, como as marcas patrocinadoras da copa tinham *muito produto* no ponto de venda, eles tinham pouco espaço no ponto de venda, então não dava pra fazer uma coisa física que ocupasse muito espaço no ponto de venda. Então, tinha que ser uma coisa num espaço super limitado. E a gente começou pensando primeiro num jogo físico mesmo, de futebol, claro, ligado ao tema, e a gente foi evoluindo.... Dentro da incubadora eu fui vizinho de uma empresa de *games*... Liguei *pro* pessoal e falei: Ó, vocês *tão* trabalhando com um *game* assim? Eles falaram que não *tavam* mais trabalhando com esse tipo de *game*, mas que a gente poderia ligar *pra* uma outra empresa, que também *tá* incubada, e os caras trabalham. Aí, liguei... Foi um papo de 10 minutos... Fui lá, expliquei qual era a ideia... E eles falaram que *tinha* de 15 a 20 dias pra desenvolver. Aí todo mundo se assustou. Aí eu falei, mas vocês tem que me falar (se dá pra fazer) porque eu tenho que dar resposta *pro* cliente amanhã. Dia seguinte eles me ligaram: *vamo embora, vamo fazer!* Então, isso foi um processo inovador *pra* aquela marca, e porque a gente *tava* utilizando uma tecnologia inovadora... Provavelmente a gente foi a primeira agência e eles a primeira marca a fazer uma ação desse tipo em Brasília, pelo menos... No Brasil, não posso dizer, porque, em São Paulo, falar de realidade aumentada é como falar de anúncio de revista. Mas, em Brasília, eu posso dizer que foi uma ruptura. [...] o cliente inclusive nos falou: ‘olha a gente acabou com o estoque de todos os produtos, em todos os lugares que tiveram o jogo’ (EMPRESÁRIO 8).

O gestor da empresa 8 relatou, ainda, que foram adotadas mudanças significativas em termos de processos, que foi a aquisição de um novo software utilizado para gestão dos processo que suportam as atividades de produção e prestação de serviços na empresa, inclusive para o processo de fusão empresarial, conforme pode ser observado na fala a seguir:

[...] acho que se a gente não tivesse passado pelo processo de incubação, talvez a gente não tivesse tanto cuidado com processos internos... *Pra* gerenciamento de projetos e coisas do tipo. Tanto que a gente ainda *tava* na incubação, perto de sair, e a primeira coisa que a gente fez, antes de sair, foi comprar um software de gerenciamento da agência... Um software específico pra agências de publicidade. *Pro* nosso porte, na época, custava bem caro... Compramos o software com o cartão BNDES e tal... Sem dúvida isso já foi uma evolução no processo de gestão. E hoje pra tudo... Até *pra* esse processo de fusão que a gente esta fazendo... É tudo processo. É processo e gerenciamento de processos que agente faz. Inclusive porque nesse processo de fusão, a gente *tá* incorporando a outra agência, né? A outra agência vai ter que absorver os nossos processos... A forma como a gente gerencia o negócio, a forma como a gente conduz os projetos dentro da empresa. Inclusive todos os funcionários deles vão ter que fazer treinamento para o nosso software (EMPRESÁRIO 8).

Na opinião do gestor 8, a aquisição do software de gerenciamento de processos para a agência foi uma mudança significativa, pois por meio dele foi possível fazer a gestão adequada de todos os processo que suportam as atividades de produção e prestação de serviços na empresa, inclusive o processo de fusão empresarial. Nesse ponto, convém mencionar que no momento da entrevista a empresa 8 estava passando por um processo de fusão, onde uma nova empresa estava sendo adquirida. O empresário 8 ressaltou, também, que os processos internos adotados foram bem aceitos pela nova empresa: “[...] Com a fusão, a gente conversou muito sobre isso... E o novo sócio falou: ‘eu gosto do jeito que vocês fazem, eu gosto do jeito como vocês atuam...’” (EMPRESÁRIO 8).

No caso da empresa 9, da área de TICs, observou-se que esta foi a única empresa, dentre as entrevistadas, que participou do processo de incubação e que passou a integrar, no ano de 2015, o Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB). A trajetória inicial da empresa 9 foi similar a das demais empresas, sendo selecionada para incubação por apresentar, à época (2004), uma proposta com caráter inovador. No entanto, apesar produto desenvolvido durante o processo de incubação ter sido lançado no mercado, não teve a absorção esperada, o que levou a empresa a mudar a estratégia de atuação, após o período incubação, conforme explicou o empresário:

[...] a gente ficou muito descrente com a parte de desenvolvimento de tecnologia brasileira nessa época. A gente percebeu que muitos produtos, que são desenvolvidos aqui, eles não ganham mercado. Não só a gente, como a realidade brasileira. Se você perceber... Existem as incubadoras, as aceleradoras... E muitas delas não conseguem propor... Ir a mercado, no que se propõe. Um exemplo, nós vamos (agora) desenvolver tecnologia e vamos lançar isso pro mercado. A gente não vê isso com frequência. Se você me perguntar... *Me* fale 10 produtos.... ou 5

produtos... que saíram de origem de universidades brasileiras que ganharam mercado, tudo... Você fica perdido. Quando você vai *em* outros países, não. Isso, aquilo... Então, o nosso incentivo à tecnologia de desenvolvimento brasileiro... Ele existe, mas ele não chega à etapa final, que é o mercado. Então, quando a gente percebeu isso, a gente precisava pagar as contas... A gente desenvolveu o nosso produto... Mas ele não ter faturamento, não ir *pra* mercado, não ter um incentivo, proteção... A um projeto brasileiro... Fez a gente mudar de rumo. Mudar de rumo como? Em vez de desenvolver tecnologia, vamos vender tecnologias já desenvolvidas. Então a gente mudou de rumo... Lá pra 2008... A gente já conseguiu comercializar produtos como Cisco, IBM, HP, Dell, APC... E a parte de cabeamento, Furukawa etc... Então a gente começou a entrar no mercado de redes de engenharia e a gente já foi vendendo produtos já consolidados de mercado. A gente *pivotou* (EMPRESÁRIO 9).

Observa-se que a empresa 9 decidiu mudar sua estratégia de atuação e decidiu passar a comercializar produtos já desenvolvidos, de empresas multinacionais, e não mais desenvolvê-los, ao ver frustrada sua expectativa de comercializar o produto desenvolvido durante a incubação. Na visão do empresário 9 uma série de fatores levaram a essa decisão, especialmente a concorrência com grandes empresas.

Na visão desse empresário, a estratégia de mudança na área de atuação alcançou resultados positivos, pelo menos até meados de 2014. No entanto, o gestor avalia que sua empresa, cujo principal cliente é o governo, passou a ser fortemente impactado pela crise econômica dos anos de 2014 e 2015, o que levou a empresa a reduzir de forma expressiva o número de funcionários e resgatar, agora, o “DNA de desenvolvimento” (EMPRESÁRIO 9) junto ao PCTec/UnB. “Isso aqui é basicamente uma *spin-off* nossa”, afirmou o gestor da empresa 9. Além disso, a percepção do empresário era de que:

O mercado de TI *tá* com a margem muito baixa... Tem muitos entrantes e você não consegue ter mais aquelas margens que tinha em 2007, 2008, 2009... Então em 2014, 2015... Já *tava* com uma margem horrível... Então você (só) consegue superar essa margem... Ou ter *um* outro rendimento... Essa dificuldade de obter lucro... Com desenvolvimento próprio (EMPRESÁRIO 9).

Dessa forma, o gestor 9 avalia que a nova estratégia da empresa constitui em aproveitar a atual experiência de mercado e resgatar a parte de desenvolvimento de tecnologias inovadoras próprias e levá-las a mercado: “A gente precisa agora vender o nosso produto, em vez de vender os americanos, os israelenses, os japoneses... Que são as multinacionais que nós vendemos” (EMPRESÁRIO 9).

No entanto, apesar de não ter adotado inovações em termo de produtos/serviços, no período de 2010 a 2014, o empresário 9 avalia que houve mudanças significativas relacionadas à adoção de novos processos de produção/prestação de serviços, necessários para o alcance das certificações ISO 9000 e ISO 14000:

Em 2011 a gente conseguiu a ISO. Foi graças, realmente, à estruturação e aceleração que a incubadora nos trouxe. Então, a gente tem já tem a ISO... Vão fazer 4 anos de ISO. A gente tem ISO 9000 e 14000. Nós mantemos desde 2011 essa certificação... Hoje, temos departamento comercial bem estruturado, temos ERP bem estruturado, temos gerente de conta, mapeamos nossos clientes, analisamos nossos *leads*... Hoje, realmente a gente tem um processo. A ISO nos força a isso, mas a gente precisava disso (para crescer) (EMPRESÁRIO 9).

Com relação à empresa 10, é possível observar que houve a introdução de mudanças significativas em termos de produtos/serviços:

A gente começou na verdade com 2 produtos, um que chamava modelador e, depois, outro que chamava gerador. Em seguida a gente construiu uma versão nova desse gerador, que seria pra gerar aplicativos para *web*. Depois, a gente criou uma nova versão para gerar aplicativos *mobile*, que é o que está sendo feito agora. A gente tem agora, também, um ambiente de montagem de relatórios... Pra usuários de negócios poderem construir relatórios, gráficos e planilhas. Então, teve evoluções... E não o lançamento de novos produtos que estão sendo utilizados pelo mercado (EMPRESÁRIO 10).

O empresário 10 comentou, também, que a empresa adotou mudanças significativas em termos de processos, no período de 2010 a 2014, conforme pode ser verificado no relato a seguir:

Basicamente, quando a gente começou a empresa, a gente não tinha muita experiência na área de processos e as mudanças que a gente *teve* foi tanto teórica... Porque a gente acabou tendo relação com uma empresa... E pessoas que dominavam bastante do assunto... Quanto prática... No próprio mercado, aprendendo o que ninguém fazia... Mas a gente tinha na cabeça que era possível fazer de uma forma bem diferente. Então, a gente aplicou teorias e conseguiu atingir resultados muito positivos... E aprendeu fazendo, entendeu? Então, isso nos colocou uma característica muito diferente na forma de trabalhar... De como utilizar as ferramentas que a gente construiu pra prestar um serviço que atenda o usuário numa velocidade melhor, maior e numa qualidade maior. Então, a forma que a gente presta o serviço é diferente de qualquer outra... Não vou dizer qualquer outra... Mas a grande maioria... Os outros... Digamos... Prestadores de serviço de tecnologia da informação (EMPRESÁRIO 10).

A partir das fala do empresário 10, observa-se que as mudanças em termos de processos dotaram os serviços de melhor velocidade e maior qualidade.

Concluída a análise das inovações introduzidas pelas empresas do Grupo 1, passa-se agora para o estudo do Grupo 2 (empresas 1, 2, 3 e 7), ou seja, das empresas onde não foi possível identificar elementos de inovação em serviços, no período de 2010 a 2014, a partir da fala dos gestores entrevistados.

5.2.2. Percepções do Grupo 2

Conforme mencionado anteriormente, o fato das empresas do Grupo 2 terem sido classificadas como sem características de inovação em serviços, no período de 2010 a 2014, não significa que elas não tenham introduzido inovações nos anos anteriores a 2010.

De fato, foi possível constatar, nas falas desses gestores, que mudanças significativas em termos de produtos, processos ou serviços estiveram presentes já nas fases iniciais da incubação, sendo, inclusive, apontados como critérios de seleção para a IBT/UnB, mas tiveram pouca ou nenhuma mudança significativa ao longo do tempo, especialmente após o período de graduação.

Com efeito, verificou-se que apesar dessas empresas terem introduzido mudanças significativas nos anos anteriores a 2010, todas continuavam praticamente com os mesmos produtos/serviços, há anos, sem mudanças significativas, as quais levaram essas empresas a perder espaço e mercado, conforme pode ser observado nos relatos a seguir:

[...] Teve uma trajetória de crescimento, de maturação e, agora, está em declínio [...] Quando você trabalha com tecnologia se você não tiver algo bem diferente, como agora estou tentando fazer... Estou investindo em parcerias, agora, para 2016... Se não for assim... Se não tiver algo novo, o negócio desanda... Como eu não dependo só da empresa, eu fico um pouco mais tranquilo... Mas se dependesse diretamente da empresa, talvez estivesse em sérios apuros (EMPRESÁRIO 1).

[...] nosso primeiro produto, voltado para a área automobilística, não alcançou o faturamento que nós desejamos (...) o volume de vendas tem sido praticamente zero. (...) a gente acreditava que o mercado seria mais rentável na parte de prestação de serviços. Só que o próprio mercado respondeu pra gente que não. Agora estamos buscando voltar naquela pergunta inicial (da incubadora): “Por que vocês não vendem o equipamento?” A resposta pode ser não, de novo, mas temos que experimentar isso agora (EMPRESÁRIO 2).

[...] surgimos em 2004, e já tínhamos um produto inovador, mas nos últimos anos não fizemos nada (novo) [...] a gente só vem mantendo a mesma coisa. [...] ficamos numa inércia, digamos assim [...] E como falei, (a empresa) respira sob aparelhos. A gente *tá* mantendo viva a empresa, tínhamos alguns projetos... Um, inclusive, bem grande... Um projeto inovador, mas a tecnologia não... Mas ia ter continuidade agora... Aí o Levy (Ministro da Fazenda) cortou tudo (devido à crise). [...] Com relação às inovações... Num primeiro momento ela foi tudo, mas a partir do momento que a tecnologia tem mais de 10 anos, ela não resiste mais. [...] A inovação foi determinante (no início), a gente só vendeu porque éramos inovadores e pelo fato de sermos pioneiros no mercado. A gente nota que, na área de TI de TIC, ou você explode ou você não acontece. Porque é muito rápida a evolução... Então, se você não acontecer comercialmente... E o acontecer é como o *WhatsApp*, “puff”, todo mundo vai usar aquilo, todo mundo vai fazer aquilo (EMPRESÁRIO 3).

[...] Nos últimos 5 anos eu diria que não. A gente começou sim (com produtos/serviços inovadores)... Mas a gente não atualizou isso... Agora a gente *tá* em processo de redesenhar esse produto, em um novo modelo de negócios, já que a gente não tem mais a nossa parceira comercial... O nosso carro chefe deixou de ser

carro chefe, passou a dar receita zero, foi totalmente descontinuado, e isso foi um baque muito grande. E aí a gente está tentando se recuperar agora (EMPRESÁRIO 7).

Com base nessas falas é possível observar que os próprios gestores reconhecem que a ausência de mudanças significativas, no período de 2010 a 2014, tem influenciado negativamente seus negócios, uma vez que elementos como rentabilidade, volume de vendas, qualidade dos produtos/serviços e fatia de mercado passaram a seguir uma trajetória decrescente no período analisado. No entanto, os empresários 1, 2 e 7 indicaram que estavam buscando novas estratégias e novos processos de mudanças para tentar reverter tais problemas, como a criação de novos tipos de parcerias e redesenho de novos modelos de negócios para os produtos/serviços comercializados.

A partir da análise de dados relativos à inovação em serviços, bem como dos respectivos indicadores e percepção dos empresários, a seção a seguir será destinada a apresentar e discutir os dados relativos ao desempenho organizacional dessas empresas e sua relação com as inovações em serviços.

5.3. Percepções sobre o Desempenho Organizacional e sua Relação com Inovação em Serviços

Esta seção apresenta a análise de dados relativos aos objetivos específicos 3, 4 e 5 deste trabalho. O desempenho organizacional das empresas foi analisado a partir da fala dos empresários, considerando as perspectivas econômico-financeira e estratégico-operacional, a saber, (1) rentabilidade (faturamento e lucratividade), (2) volume de vendas, (3) custos operacionais, (4) fatia de mercado, e (5) qualidade dos produtos/serviços, conforme Venkatraman e Ramanujam (1986), Dess e Robinson (1984) e Castro-Lucas (2011).

Partindo das informações do quadro 12 (p. 69), que apresenta indicadores e características das empresas quanto à inovação em serviços, no período de 2010 a 2014, agregou-se a essas informações a percepção dos gestores quanto ao desempenho organizacional de suas empresas.

Desse modo, o quadro 13, a seguir, sintetiza os achados relativos à inovação em serviços e desempenho organizacional, no período de análise proposto (2010-2014), captados a partir da percepção dos gestores, e identifica, também, os Grupos 1 e 2 mencionados anteriormente.

Indicadores de Inovação em Serviços e de Desempenho Organizacional (2010-2014)		Características das Empresas									
		Grupo 1					Grupo 2				
		4	5	6	8	9	10	1	2	3	7
INOVAÇÃO EM SERVIÇOS (DIELLAL; GALLOUJ, 1998; GALLOUJ, 2007)	Produto/Serviço	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-
	Processo	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	-	-	-
	Organização Interna	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
	Relacionamento Externo	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
DESEMPENHO ORGANIZACIONAL (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; DESS; ROBINSON, 1984; CASTRO-LUCAS, 2011)	Rentabilidade (Lucratividade e Faturamento)	Crescente	Constante	Aleatório	Crescente	Crescente	Crescente	Descrescente	Descrescente	Descrescente	Descrescente
	Volume de Vendas	Crescente	Crescente	Descrescente	Aleatório	Crescente	Crescente	Descrescente	Descrescente	Aleatório	Descrescente
	Custos Operacionais	Crescentes	Descrescentes	Descrescentes	Descrescentes	Crescentes	Descrescentes	Constantes	Constantes	Descrescentes	Constantes
	Fatia de mercado	Crescente	Constante	Descrescente	Gestor alegou não ter subsídios para responder	Crescente	Gestor alegou não ter subsídios para responder	Descrescente	Constante	Descrescente	Descrescente
	Qualidade dos Produtos/Serviços	Crescente	Crescente	Crescente	Crescente	Constante	Buscando equalizar	Constante	Crescente	Descrescente	Constante

Quadro 13: Indicadores/características de inovação em serviços e de desempenho organizacional das empresas estudadas

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 13 (p. 80), as palavras destacadas em azul representam o desempenho organizacional positivo, as em vermelho o desempenho organizacional negativo e as em verde o desempenho organizacional constante ou aleatório. As palavras marcadas em preto indicaram duas situações: (a) o gestor alegou não ter subsídios para responder a pergunta ou, (b) gestor alegou que estava buscando equalizar elementos positivos e negativos relativos à categoria em análise.

Considerou-se desempenho organizacional positivo o aumento da rentabilidade, do volume de vendas, da fatia de mercado, da qualidade dos produtos/serviços, bem como a redução de custos operacionais. De maneira contrária, considerou-se desempenho organizacional negativo a diminuição da rentabilidade, do volume de vendas, da fatia de mercado, da qualidade dos produtos/serviços e o aumento dos custos operacionais. O desempenho foi considerado aleatório quando não foi possível identificar uma trajetória desses elementos no período de análise proposto (2010-2014), e neutro quando se verificou que não houve variação significativa nesse período.

Desse modo, primeiramente buscou-se identificar a percepção dos gestores quanto ao desempenho organizacional de suas empresas para, depois, identificar seu ponto de vista sobre a influência das inovações em serviços sobre os resultados alcançados no período em análise (2010-2014).

5.3.1. Percepções do Grupo 1

A partir das informações do quadro 13, observa-se que as empresas 4, 5, 6, 8, 9 e 10 adotaram mudanças significativas em termos de produto/serviço, processos, organização interna ou forma de relacionamento externo, no período de 2010 a 2014, e para fins de análise, foram agregadas no chamado Grupo 1. A seguir serão analisadas as percepções desses empresários a respeito do desempenho organizacional de suas empresas, e sua relação com as mudanças significativas (inovações) tratadas anteriormente.

Com relação à empresa 4, da área de sustentabilidade na construção civil, o gestor mencionou que a rentabilidade (lucratividade e faturamento) aumentou, sobretudo, no último ano (2014). No entanto, por ser uma empresa jovem, fundada em 2011, e graduada em 2014, seu gestor avaliou que os resultados são positivos:

Enquanto a gente *tava* na incubadora, a gente meio que pagava pra trabalhar... Quase que assim... Tudo que a gente faturava era basicamente pra cobrir as despesas. E no ano passado que a gente realmente conseguiu crescer... Teve trabalhos maiores e

importantes [...] a gente aprendeu como fazer para então conseguir um faturamento que corresponde com essa realidade que a gente tem agora (EMPRESÁRIO 4).

Sobre volume de vendas, o gestor afirmou que “em 2011, 2012 e 2013 foi muito baixo, aí em 2014 realmente foi muito bom o volume de vendas” (EMPRESÁRIO 4). No que se refere aos custos operacionais o gestor avalia que houve um aumento, principalmente, em razão da empresa ter mudado para uma sala comercial maior, localizada na área central de Brasília: “nossas despesas aumentaram bastante aqui com aluguel, condomínio, limpeza da sala... Tudo que antes a gente não estava pagando” (EMPRESÁRIO 4).

Com relação à fatia de mercado, o gestor 4 avaliou que tem sido crescente ao longo dos anos como pode ser observado a partir da seguinte fala: “Com certeza aumentou, foi de zero pra alguma coisa. Aliás, a gente não está fazendo o serviço, hoje, só em Brasília, mas em Goiânia, São Paulo, no Nordeste, Belo Horizonte” (EMPRESÁRIO 4).

A percepção sobre a qualidade dos produtos e serviços foi avaliada da seguinte forma:

[...] eu acho que aumentou bastante nos últimos 2 anos, porque os primeiros três foram um período de aprendizado, a gente ainda *tava* meio que se achando, *né?* E também o mercado que evoluiu, agora, nessa área. Mesmo que a gente oferecesse esse serviço a 5 anos atrás, o mercado não *tava* preparado ainda (EMPRESÁRIO 4).

Dessa forma, observou-se que a empresa 4 havia obtido desempenho organizacional positivo, a partir da visão do gestor, em termos de: (1) rentabilidade (lucratividade e faturamento), (2) volume de vendas, (3) fatia de mercado e (4) qualidade dos produtos e serviços. Quando perguntado se as mudanças significativas tratadas anteriormente, ou seja, as inovações em serviços, haviam exercido algum tipo de influência sobre os resultados nesse período (2010-2014), o gestor 4 teceu os seguintes comentários:

Sim, sem dúvida. Tanto que nosso principal serviço hoje é a norma. Eu acho que foi a inovação que mais deu certo até agora. [...] a gente teve que pensar muito de que forma elaborar esse (novo) serviço, de que forma estruturar o nosso trabalho, os relatórios e tudo. Então, se você não faz isso bem feito você não consegue. Tem que otimizar ao máximo esse processo. Então, tem essa influência, né? [...] quando essa norma surgiu quase ninguém queria contratar esse tipo de serviço. As construtoras falavam: ‘não, a gente *tá* atendendo’. Tipo... Meio que não levaram a sério. Apenas algumas construtoras maiores e mais sérias perceberam que era importante testar, *pra* se precaver, *pra* não ter dor de cabeça no futuro, quando um cliente poderia processá-los, por exemplo. Aí começamos a vender, então, para essas grandes construtoras... E eu acho que o decisivo foi que eles gostaram do nosso serviço... Eles estavam confiando... Então, eu acho que o decisivo desse crescimento foi o bom serviço... A gente prima muito, realmente, em fazer um bom serviço, dentro dos prazos, com um relatório bem escrito, sem erros... Ter um atendimento ótimo, [...] a gente prima muito isso, pela qualidade do serviço. Acho que isso foi importante, tanto que a gente percebeu que uma construtora começou a recomendar a gente pra outra também (EMPRESÁRIO 4).

Assim, pode-se observar que, na percepção do empresário 4, as mudanças significativas, no caso a comercialização do novo tipo de serviço e os novos processos internos, dele decorrentes, tiveram influência positiva sobre o desempenho organizacional da empresa 4.

No caso da empresa 5, da área de TICs, seu gestor mencionou que tem conseguido manter a rentabilidade (lucratividade e faturamento) do negócio, sobretudo após o calote que a empresa sofreu no ano de 2013:

Depois da nossa quebra, a gente não teve faturamento... Depois (da recuperação)... A gente tem mantido o faturamento... Nesse período todo, a gente tem desenvolvido *cliente* e trabalhado... A lucratividade se mantém, e a perspectiva, agora, é que a gente consiga ter um aumento bem significativo. [...] assim que a gente conseguir validar esses produtos, que estão em fase de conclusão, do ponto de vista de validação em campo, a gente vai ter um faturamento. Vai ser grande? Não, mas vai ser exclusivamente relacionado à inovação. E a gente tem um produto que tem potencial de escalabilidade, a gente sabe disso. Então, assim, se essa escalabilidade for trabalhada da maneira que a gente acredita, vai aumentar muito (EMPRESÁRIO 5).

Sobre o volume de vendas, o gestor 5 afirmou que “teve um período que não teve [...] e depois teve um período que a gente... *Tá* desenvolvendo... Então, assim... é crescente” (EMPRESÁRIO 5). Já os custos operacionais foram avaliados como decrescentes, como pode ser observado na fala a seguir:

Talvez o dólar seja nosso principal problema. Mas, a gente conseguiu fazer um produto, hoje, que custa US\$ 70,00, com todo processo mapeado e tudo. E ele tem possibilidade de ser aplicado em diversos segmentos... Eu considero US\$ 70,00 um preço bastante razoável, até em termos de concorrência... No mercado esses produtos custam, em média, R\$ 150,00. E esses US\$ 70,00 são pra gente produzir no Brasil, se a gente produzir na China cai bastante, entendeu? US\$ 70,00 produzindo em pequena escala, entendeu? [...] outros custos que a gente tem são custos de engenharia, *né?* [...] mas a relação custo-benefício, hoje, é boa. [...] eu considero a equipe, eu considero o produto... Bem enxutos (EMPRESÁRIO 5).

Com relação à fatia de mercado o gestor avalia que ela ainda é pequena, sem grandes variações, por enquanto, porque o novo produto foi recentemente lançado pela empresa:

Hoje a gente tem uma porcentagem pequena do mercado, até porque a gente está lançando... Mas, em Brasília, a gente tem um cliente potencial bastante interessante para esse produto... Se a gente conseguir fazer o que a gente quer fazer... Em Brasília, a gente praticamente não tem concorrentes daqui... Mas, assim, no Brasil afora a gente tem. Mas a gente tem um produto... Na verdade, cada uma dessas "balas" aqui, é para concorrência mundial. Mas a gente ainda está em teste de clientes, *né?* A gente *tá* validando. [...] Uma empresa de tecnologia, ela tem que procurar reprodutibilidade e escalabilidade. [...] A gente pensa o mercado global, só que, hoje, a fatia que a gente tem é pequenininha, porque a gente está em lançamento dos produtos (EMPRESÁRIO 5).

No que tange à qualidade dos produtos/serviços, o gestor 5 comentou que está “procurando é um produto que não para. [...] Nesse desenvolvimento de cliente, nesse vai e retorna, vai e retorna [...] a gente evoluiu muito, muito (a qualidade) [...] Esse é o desafio” (EMPRESÁRIO 5). Assim, na percepção do gestor 5, a qualidade do produto vem aumentando ao longo do tempo e “sempre pode melhorar” (EMPRESÁRIO 5).

O gestor 5 comentou, ainda, que vem desenvolvendo os produtos juntamente com os clientes. Nessa linha, o gestor 5 mencionou que:

Eu não gero demanda antes de resolver um problema. Então, é isso que a gente *tá* fazendo. A gente parou e *tá* resolvendo problemas, junto com o cliente. Problemas reais, do dia-a-dia, que podem nos dar um monte de benefícios. Isso é inovação? Eu acho que é uma metodologia. Isso vai gerar resultados? Eu acredito que sim (EMPRESÁRIO 5).

Desse modo, observou-se que a empresa 5 havia obtido desempenho organizacional positivo, a partir da visão do gestor, em termos de (1) volume de vendas e (2) qualidade dos produtos/serviços. Quando perguntado se as mudanças significativas tratadas anteriormente, ou seja, as inovações em serviços, haviam exercido algum tipo de influência sobre esses resultados o gestor 5 afirmou que

Praticamente 100%. [...] A inovação é a base da empresa. [...] são inovações incrementais, são simples, são "balas", mas então baseadas... Em sintonia com o mundo, *né?* Baseadas em tecnologia da informação, com internet das coisas... Então assim, se você for analisar... É super inovador? Não. Mas é baseado em P&D... Teve muito esforço de engenharia pra construir... Então, assim, em termos de engenharia, sim, houve bastante investimento de inovação. Afinal de contas, tudo que a gente faz é engenharia, *né?* [...] o cliente quer que resolva o problema, *né?* Então, a gente tem que ir atrás de problemas... Uma vez que você resolve o problema, você usa dos conceitos de inovação, e tenta fazer isso. [...] E é problema real, não é um problema assim que... Ah, eu imaginei da minha cabeça... Não, estou trabalhando com clientes, o produto está em campo, entendeu? [...] A abordagem que a gente tem é um pouco diferenciada para os clientes. A gente procura integrar várias soluções... A gente é mais flexível. [...] Em termos de processo, o quê que a gente inovou na empresa? A gente aboliu praticamente tudo que a gente acreditava (no passado). Aboliu o conceito de empresa, o conceito de relação com funcionário... Hoje eu falo que a gente não tem funcionário, eu não posso ter funcionário... Eu preciso ter "fãncionario". A pessoa tem que ser seu fã. Não tem jeito. Funcionário só quer saber de 13º, não sei o que, quer tudo... O fã, não. O fã está com você para o que der e vier. Então, assim... Eu quero transformar todos os meus colaboradores em sócios. Eu não quero que nenhum seja meu funcionário. Quero que sejam meus sócios mesmo, que sejam donos do negócio. Porque (assim) eles conseguem ter uma visão diferente. Por isso que eu acredito que a gente vai conseguir reter a equipe, mesmo na crise, porque a gente não quer ter funcionário, a gente que ir muito além do que é isso aqui. Então, não existe crise *pra* quem tem visão de longo prazo... *Pra* quem quer desenvolver o cliente (EMPRESÁRIO 5).

A partir desta fala é possível identificar que, na visão empresário 5, as mudanças significativas, no caso, observadas em termos de produtos/serviços, processos, organização

interna e formas de relacionamento externo, tiveram influência positiva sobre o desempenho organizacional da empresa.

Analisando o caso da empresa 6, da área de Geologia e Geofísica, seu gestor mencionou que a lucratividade e faturamento têm sido aleatórios nos últimos 5 anos (2010-2014): “é bem oscilatório, com anos bons e ruins, não tem constância” (EMPRESÁRIO 6). No entanto, as trajetórias do volume de vendas e fatia de mercado têm sido descrentes ao longo dos anos:

A gente começou apresentando nosso produto em feiras... Congressos... Então, acabou tendo uma procura. Depois de um tempo, a gente teve que começar a ir um pouco mais atrás de clientes... *Pra* manter os clientes antigos... *Pra* não perder o contato. No começo, teve uma procura grande de empresas pra conhecer o que a gente estava oferecendo naquele momento. Mas a trajetória, agora, tem sido de vender menos, nos últimos 2 anos. Nossos projetos duram em média 3 meses... Tivemos menos projetos e acabamos lucrando menos... Teve uma queda mesmo na procura de serviços... O mercado deu uma diminuída nos últimos 2 anos. Isso não é uma reclamação só da nossa empresa não, todas as empresas parceiras estão passando por essa freada aí (da crise econômica)... E a gente tem tentado segurar os clientes antigos... Não perder clientes (EMPRESÁRIO 6).

Apesar da queda no volume de vendas e na fatia de mercado, o gestor 6 avalia que os custos operacionais foram reduzidos, em função de mudanças na logística da empresa, e que houve, também, melhoria na qualidade dos produtos/serviços, sobretudo, nos mapas e relatórios produzidos: “Eles (os serviços) melhoraram, sempre melhorando (a qualidade)... Se você ver os primeiros relatórios, mapas, e os últimos... Tem uma mudança radical de qualidade” (EMPRESÁRIO 6).

Dessa forma, observa-se que a empresa 6 obteve resultados positivos, em termos de desempenho organizacional, nos quesitos de qualidade dos produtos/serviços e de redução de custos operacionais. Quando perguntado se as mudanças significativas, no caso da empresa, em termos de produtos/serviços, haviam exercido alguma influência sobre esses resultados, o gestor considerou que não, no que se refere à redução de custos (os quais foram impactados por mudanças de logística), mas que sim, no que tange à qualidade: “Sim, você vai lapidando, vai pegando uma forma... Que as pessoas realmente consigam usar aquilo, e aproveitar o produto *pra* desenvolver o projeto” (EMPRESÁRIO 6).

No entanto, a partir das falas anteriores, do empresário 6, é possível depreender que as expressões “no começo” e “naquele momento” dizem respeito à época de lançamento do produto/serviço, no ano de 2010, sendo, inclusive, um dos critérios de seleção para programa Multincubadora de Empresas da UnB.

Assim, verifica-se que a inovação de produto/serviço da empresa 6 havia sido introduzida no mercado há pelo menos 5 anos, e que a empresa não havia adotado outras

mudanças significativas nesse período (2010-2014), o poderia colocá-la no limite fronteiro entre os Grupos 1 e 2. Tal fato poderia, até mesmo, estar relacionado com resultados decrescentes em termos de volume de vendas e fatia de mercado, os quais, na visão do empresário, foram decorrentes da atual crise econômica.

No caso da empresa 8, da área de publicidade e propaganda, seu gestor mencionou que a rentabilidade (lucratividade e faturamento) vêm sendo crescente ao longo dos anos, conforme pode ser observado na fala a seguir:

Como eu comentei... Poucos anos atrás, a gente quase quebrou... Então, assim, eu tive uma trajetória de crescimento, desde a incubação, até uns 3 anos e pouco atrás... De crescimento grande... Eu posso dizer que tripliquei meu faturamento, da época que eu era incubado, até 3 anos atrás. Com o processo de quase quebra, a gente teve que reduzir muito, teve que mandar praticamente todo mundo embora. Quase começar do zero de novo. Só não era começar do zero porque a gente já tinha alguns clientes. Mas tiveram clientes que tivemos que abortar o atendimento, porque eles não eram rentáveis. Então, a gente tinha que se concentrar em clientes que eram rentáveis na época. E, depois desse processo, a gente teve um processo de recuperação que foi muito rápido, mas que acabou esse ano... De quitar todas as dívidas que foram criadas por conta da quase quebra... Possivelmente, depois da fusão, posso dizer que a gente quintuplicou o nosso faturamento (EMPRESÁRIO 8).

Com relação ao volume de vendas, o gestor afirmou que “não tem uma trajetória linear, é uma trajetória de altos e baixos mesmo, de muita oscilação” (EMPRESÁRIO 8). Sobre os custos operacionais, o gestor o avaliou que estes vêm sendo reduzidos ao longo dos anos:

Quando a gente quase quebrou, óbvio, a gente teve que reduzir muitos custos. Mas, em todos os anos a gente procura fazer um processo de avaliação do tipo... A gente precisa fazer isso? Dá pra fazer sem isso? Isso também é um processo da incubadora... Foi aí que a gente aprendeu esse processo de gestão, que é o processo de gestão de custos, que tem que ser todo dia, toda hora, todo mês... E tentar cortar aquilo que efetivamente é supérfluo para a estrutura da empresa (EMPRESÁRIO 8).

No que tange a fatia de mercado, o gestor 8 afirmou não ter subsídios avaliá-la, e ponderou que:

Isso é complicado... A gente não tem uma métrica pra fazer isso, até porque eu acho que a gente ainda tá em um ponto de agência que a gente compete com um monte de gente... Mas tem um mundaréu de contas e projetos *pra* clientes desse porte que eu acho que não temos como mensurar. O que a gente quer, com esse processo de fusão, é começar a participar de processos de licitação. Aí, com esses processos de licitação eu conseguiria te dizer um pouco mais claramente. Aí, a gente pode pegar das agências que atendem o governo... a gente atende tantas contas, no valor de tanto... Se for por valor, a gente tem x% desse mercado... Se for por número de contas a gente tem y... E coisas do tipo... Acho que com a iniciativa privada é praticamente impossível... Super difícil, muito difícil mesmo (avaliar a fatia de mercado) (EMPRESÁRIO 8).

Sobre a variação de qualidade dos produtos e serviços, no período de 2010 a 2014, o empresário 8 comentou que vêm aumentando, conforme fala a seguir:

A gente primou muito por qualidade, sempre, sempre. Desde que a gente fundou a empresa. Inclusive, essa era uma premissa ao montar o negócio. Não vamos fazer qualquer coisa por fazer... E o processo de qualidade sempre veio evoluindo... O processo de execução... Porque, assim... Nesse ponto do mercado em que a gente tá, a gente acaba tendo muitos clientes pequenos e o cliente pequeno ele não tem muito primor pela execução. Daí, como eu falei, às vezes você tem uma ideia sensacional, mas se você executar ela com um fornecedor ruim, acaba virando uma ideia chocha, uma ideia ruim. O que agente tem primado, agora, e com o processo de fusão... A gente já falou que vai imprimir isso forte: cliente que não topar pagar bons fornecedores é um cliente que a gente prefere não atender mais. Porque passa a não atender mais ao espírito que a gente quer imprimir pra empresa, e a qualidade que a gente quer efetivamente entregar para o mercado. Então, esse cara passa a não ser meu cliente mais. Não há um encontro de filosofias, né? (EMPRESÁRIO 8).

A partir dessas falas é possível observar que a empresa 8 havia obtido, na percepção do gestor, desempenho organizacional positivo em termos de (1) rentabilidade (2) redução de custos operacionais e (3) qualidade dos produtos/serviços. Quando perguntado se as mudanças significativas tratadas anteriormente, no caso as inovações de produto/serviço e de processos, haviam exercido algum tipo de influência nesses resultados, o gestor teceu as seguintes considerações:

Com certeza. O próprio mercado avaliando, por exemplo, sucessos como essa campanha da marca de cerveja. Quando o mercado avalia isso, o mercado se torna mais propenso a te contratar e mais propenso a te pagar, né? A te pagar o preço que você... Ou o valor que você coloca no mercado pra se vender, né? Se a gente não tivesse apostado nisso, se agente não tivesse apostado em outras campanhas ou em outros materiais pra clientes com *um* certo grau de inovação... O caso dessa marca de cerveja, pra mim, é muito claro, é muito nítido... Não foi uma campanha super rentável, mas ela estava oferecendo, pra mim, na minha cabeça, na minha visão, uma moeda financeira adequada. Ela se pagava, claro... Trazia um retorno pra agência que, de longe, era aquilo que eu imaginava que deveria ser. Mas ela trazia uma outra moeda, que era uma moeda de imagem. E cabe a gente saber usar essa moeda de imagem pra transformar ela em moeda financeira daqui pra frente. Então, isso foi bom. [...] Acho que, também, é um processo gradual... À medida que a gente vai movimentando isso, a gente vai vindo *pra* uma outra faixa de mercado, que é essa que eu estou comentando, do cliente que quer mais qualidade no produto final e tal... Os clientes novos vão começar a olhar mais pra isso. Tipo, qual o tipo de inovação que esse cara imprimiu numa campanha de um cliente x? O processo em agência de publicidade é 90%... Quer dizer 100% do processo é com o cliente. O tempo todo. Desde o processo de briefing, processo de refinamento de briefing, aí vai para o processo de concepção... E depois desse processo de concepção sempre há ajustes que são feitos a 4, 5 mãos... (EMPRESÁRIO 8).

A partir das falas do empresário 8 é possível inferir que as mudanças significativas, no caso, as inovações de produto/serviço e de processos, tiveram influência positiva sobre o desempenho organizacional dessa empresa.

No que se refere à empresa 9, da área de TICs, o gestor mencionou que, em termos de rentabilidade, volume de vendas e fatia de mercado, a empresa vem crescendo exponencialmente nos últimos anos, conforme pode ser observado na fala a seguir:

A gente tem um gráfico... A gente vem crescendo, nos últimos 10 anos, em torno de 100%. [...] Em um ano você tinha 8 contratos, no outro você tem 16 contratos, no outro você tem 32 contratos... [...] Nos últimos anos a gente, certamente, se tornou um *player* de mercado nacional. Nosso mercado, a partir de infraestrutura... A gente, certamente, é visto como uma boa empresa, como um *player* realmente, com vários atestados, com vários *cases* de mercado e clientes. O nosso *site* explica muito bem o nosso posicionamento no mercado... E a gente já tem um nome, certamente, no mercado que remete a uma certa qualidade. [...] Então a gente é uma empresa que, nos últimos 12 anos, vem crescendo em torno de 100% ao ano, até 2014, quando crescemos 7%, e, agora (2015), eu acho que a gente vai, realmente, encolher em torno de 40 a 30% (devido à crise economia) (EMPRESÁRIO 9).

Observando a fala do empresário 9, dentro do intervalo temporal de análise desta pesquisa (2010-2014), verifica-se que a rentabilidade, volume de vendas e fatia de mercado seguiram uma trajetória crescente. No entanto, e, conforme citado nas falas anteriores do empresário 9, sua empresa passou a ser fortemente impactado pela atual crise economia, especialmente, a partir do ano de 2015, o que levou a empresa a reduzir gastos, cortar pessoal e procurar apoio junto ao Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB), para retomar o projeto de desenvolvimento de produtos próprios, e passar a comercializá-los, em substituição à revenda de produtos de empresas multinacionais.

Com relação aos custos operacionais, o gestor 9 mencionou que foram crescentes: “Como a gente teve um aumento, a gente teve um acréscimo dos custos operacionais. Tivemos que aumentar a estrutura para receber os novos contratos” (EMPRESÁRIO 9). No que se refere à qualidade dos produtos/serviços, o gestor 9 afirmou que segue uma qualidade média constante “acredito que esteja dentro da média de mercado... Mas, não é ótima, excelente... Eu acredito que ela esteja na média de bom” (EMPRESÁRIO 9).

A partir das falas do empresário 9, é possível observar que a empresa havia obtido desempenho organizacional positivo em termos de (1) rentabilidade, (2) volume de vendas e (3) fatia de mercado. Quando perguntado se as mudanças significativas tratadas anteriormente, no caso da empresa, as inovações em processos, haviam exercido algum tipo de influência sobre esses resultados o gestor 9 teceu os seguintes comentários:

Sim, a gente *tava* preparado para o crescimento do governo nas compras de TI, de TIC, [...] a gente *tava* com uma base sólida pra suportar esse crescimento. [...] a gente tem que se reinventar, então a gente sempre opta por reinventar a parte de processos internos. [...] A gente sempre conseguiu melhorar e evoluir nossos processos internos. [...] (isso) nos deixa mais próximos de renovar um contrato... De ganhar uma licitação de cliente de base já instalada. *Nos* permite isso, sim, mas nunca é certeza (EMPRESÁRIO 9).

Desse modo, observa-se que as inovações em processos tiveram influência positiva sobre o desempenho organizacional da empresa 9, no período de 2010 a 2014.

No caso da empresa 10, da área de TICs, o gestor mencionou que a rentabilidade e o volume de vendas “tem crescido, não exponencial, como a gente gostaria” (EMPRESÁRIO 10). Sobre os custos operacionais, o gestor afirmou que eles “tendem a reduzir, [...] como nossa plataforma visa automação, até dela mesma, é constante que isso ocorra. A automação de procedimentos da própria plataforma” (EMPRESÁRIO 10). Com relação à fatia de mercado, o gestor afirmou não ter subsídios para avaliá-la, no período de análise proposto (2010-2014):

A fatia de mercado nossa é muito pequena e é até difícil falar em fatia de mercado... Porque como a gente tem um faturamento pequeno... Que hoje gira em torno de 400 mil... É tão pequeno que você tem dificuldade em mensurar isso em relação à fatia de mercado. Então, assim, não tenho muito dado pra falar disso (EMPRESÁRIO 10).

No que se refere à qualidade dos produtos/serviços, o gestor 10 mencionou que apesar de ter aumentado de um lado, diminuiu de outro, e que está buscando equalizar isso no momento:

Ele teve uma evolução de qualidade no sentido... Quando a gente fala de tempo, *né?* O tempo era 1, e a gente conseguiu acelerar esse tempo, num tempo muito superior. Fazer uma velocidade muito maior. Só que quando a gente fala em software a gente tem outros pontos super importantes que, aí, eu acho que a gente tem falhado bastante. Que é na questão da usabilidade, design de interação, interfaces e tudo mais... A gente tinha um trabalho mais apurado alguns anos atrás... Mas a gente sofreu uma redução de equipe... Uma pessoa saiu... E aí esse trabalho ficou reduzido... Assim... Algo tão importante ficou fora de foco... A gente não deu tanto valor, dado a impossibilidade de contratar uma outra pessoa, treinar essa outra pessoa e tudo mais. Então, a gente teve essa redução de qualidade de um lado, e aumento de qualidade de outro, e o que a gente está procurando, agora, é equalizar (EMPRESÁRIO 10).

Observou-se que a empresa 10 havia obtido desempenho organizacional positivo, a partir da percepção do gestor, em termos de (1) lucratividade e faturamento, (2) volume de vendas e (3) custos operacionais. Quando indagado se as mudanças significativas tratadas anteriormente, no caso da empresa, inovações de produto/serviço e de processos, haviam exercido algum tipo de influência sobre o desempenho organizacional, o gestor 10 realizou as seguintes observações:

Sim, mas gente começou esse projeto tem menos de 1 ano... E eu acho que a gente já deveria ter feito desde o início. Essa mudança de visão entendeu? Não utilizar a ferramenta pra prestar serviço, mas construir um produto em cima da ferramenta. E esse produto direcionar a evolução da ferramenta. Porque, aí, a gente consegue escalar. [...] Apesar de a gente ter começado em 2004, a gente passou por um período de desenvolvimento de P&D e de aprendizado. É como se tudo fosse um momento de aprendizado tecnológico. [...] a gente teve um tempo demorado pra conseguir consolidar toda essa tecnologia, tanto ferramental, como questão intelectual. Hoje, a gente *tá* numa situação completamente diferente. Eu *to* pegando toda essa bagagem e *to* buscando profissionalizar a empresa no sentido dela se transformar realmente nessa *startup*, apesar de já ter 10 anos, *né?* Mas, pra mim, esses anos foram anos de aprendizado, de evolução... Como se fosse um estudo

realmente. E, agora, como é que a gente pode, realmente, utilizar essa tecnologia pra criar uma *startup*... Realmente, de grande potencial, como o *Uber*, e qualquer outra *startup* aí. [...] hoje, eu tenho um conjunto de projetos que estão ajudando a gente a seguir numa linha, manter a equipe e tudo mais. Mas, ao mesmo tempo, eu estou investindo em um projeto que a ideia é que ele venha a direcionar a empresa daqui pra frente (EMPRESÁRIO 10).

Assim, pode-se observar que, na percepção do empresário 10, as mudanças significativas, no caso, as inovações em produtos/serviços e em processos, exerceram influência positiva sobre o desempenho organizacional dessa empresa.

De forma geral, foi possível observar que os empresários do Grupo 1 tiveram a percepção de que as mudanças significativas, introduzidas no período de 2010 a 2014, haviam exercido influência positiva sobre o desempenho organizacional de suas empresas, como foi possível constatar a partir de suas falas.

Isso posto, a seção seguir será destinada a analisar e discutir o desempenho organizacional de empresas do grupo 2, ou seja, daquelas que não adotaram inovações em serviços no período de 2010 a 2014.

5.3.2. Percepções do Grupo 2

A partir das informações do quadro 13 (p. 80), observa-se que as empresas 1, 2, 3 e 7 não adotaram mudanças significativas em termos de produto/serviço, processos, organização interna e formas de relacionamento externo, no período de 2010 a 2014, e para fins de análise, foram agregadas no chamado Grupo 2. A seguir são analisadas as percepções desses empresários, a respeito dos resultados por suas empresas nesse período.

No que tange à empresa 1, da área de educação à distância, o gestor mencionou que, em termos de rentabilidade, sua empresa vinha numa trajetória constante, mas que passou a decrescer nos últimos anos. Para tentar reverter esse quadro, o empresário afirmou pretende investir em parcerias no ano 2016. Da mesma forma, o gestor avaliou que o volume de vendas e a fatia de mercado têm sido decrescentes nos últimos anos:

“Teve uma trajetória de crescimento, de maturação e, agora, está em declínio [...] se eu não tiver nada novo, eu fico saturado, e a tendência é desaparecer mesmo [...] na minha área se não tivermos algo novo, a tendência é de declínio. Então, eu tô sentido isso agora” (EMPRESÁRIO 1).

Assim, o próprio gestor avalia que a falta de inovações tem causado impactos negativos sobre o desempenho de sua empresa, levando ao declínio do volume de vendas e fatia de mercado. Ao avaliar a questão dos custos operacionais, o gestor 1 ponderou que vem

trabalhando “com custos já criados” e que “[...] a partir do momento que você tem a plataforma e a coisa é feita uma primeira vez, na segunda, terceira e quarta ele é replicado, então fica bem mais fácil” (EMPRESÁRIO 1). No que se refere à qualidade dos produtos/serviços, o gestor mencionou que a empresa procura manter um padrão de qualidade ao longo dos anos. Assim, na visão do empresário 1, tanto os custos operacionais, quanto qualidade dos produtos/serviços foram mantidos no período de 2010 a 2014. No entanto, a rentabilidade, o volume de vendas e a fatia de mercado seguiram uma trajetória decrescente nesse período.

No caso da empresa 2, da área de tratamento térmico de materiais, o gestor teceu os seguintes comentários sobre a rentabilidade de sua empresa: “A empresa vinha se sustentando através de projetos e esse projetos acabaram, foram encerrados, por questão de prazos mesmo. Então o faturamento da empresa ficou abaixo do necessário” (EMPRESÁRIO 2). Sobre o volume de vendas o gestor afirmou que “tem sido praticamente zero” (EMPRESÁRIO 2).

Com relação aos custos operacionais e fatia de mercado, o gestor 2 afirmou que se mantêm constantes. No que tange à qualidade dos produtos/serviços, o gestor mencionou que vem aumentando, devido a realização de estudos e pesquisas. O gestor 2 comentou, ainda, que novas estratégias estavam sendo desenvolvidas para tentar reverter atual situação de crise da empresa: “estamos buscando voltar naquela pergunta inicial (da incubadoa): Por que vocês não vendem o equipamento? A resposta pode ser não, de novo, mas temos que experimentar” (EMPRESÁRIO 2).

No que se refere à empresa 3, o gestor fez o seguintes comentários sobre a rentabilidade e volume de vendas da empresa:

Como a gente atua por projetos, sempre, então é muito imprevisível. Tinha projeto que a gente ganhava dinheiro, depois, não tinha mais. A gente sempre teve alguns clientes residuais. Então, a gente tem um dinheirinho que garante a sobrevivência e acabou. Mas ganhar dinheiro mesmo era só quando a gente tinha alguns projetos (EMPRESÁRIO 3).

O gestor da empresa 3 avalia, também, que a fatia de mercado e qualidade dos produtos/serviços têm seguido uma trajetória decrescente, conforme pode ser observado na fala a seguir:

Chegamos a ter 15 clientes e agora só temos 4. [...] Como a gente não inovou, o produto continuou o mesmo. Pelo contrário, ele vai decrescendo de qualidade porque ele existe em cima de uma plataforma. Uma plataforma em cima de outra plataforma. Essa daqui evolui, essa não. Então, o que acontece? À medida que essa daqui vai tendo *upgrade* e essa não, tem alguns recursos aqui que não funcionam na outra versão, aí dá problema. Então, a qualidade vem decaindo bastante. [...] Como a gente foi perdendo mercado... A gente, também, meio que cansou... A gente já não faz o melhor, entendeu? Alguns clientes existem por motivação deles e não nossa. Eles já usam a ferramenta e estão acostumados com aquilo... É uma zona de

conforto... Eles já dominam e tem aquilo como uma coisa legal. Mas não que seja realmente legal (EMPRESÁRIO 3).

Assim, é possível observar que o gestor 3 avalia que a falta de inovações (“a gente não inovou”) tem causado impactos negativos sobre o desempenho da empresa (“a gente foi perdendo mercado”) (EMPRESÁRIO 3). Com relação aos custos operacionais, o gestor 3 mencionou que estes vêm sendo decrescentes, mas devido à redução dos custos relativos à própria tecnologia, que vem se tornando mais barata a cada dia, e que não foram decorrentes de ações intencionais da empresa.

No caso da empresa 7, o gestor teceu os seguintes comentários sobre o volume de vendas, fatia de mercado e rentabilidade da empresa:

Nos últimos 5 anos a trajetória é descendente A gente começou a entrar em crise, profundamente. O nosso carro chefe deixou de ser carro chefe, passou a dar receita zero... Foi totalmente descontinuado, e isso foi um baque muito grande [...] A gente começou sim (com produto/serviço inovador)... Mas a gente não atualizou isso... Agora a gente tá em processo de redesenhar esse produto [...] A gente tá tentando se recuperar. Estamos investindo no projeto do PAPPE (Programa de Apoio à Pesquisa em Empresas), pra melhorar esse produto, e a gente mesmo tentar começar a comercializar. Pois quem fazia isso era nossa parceira e ela deixou de fazer (EMPRESÁRIO7).

O gestor 7 comentou, também, que além do rompimento de uma parceria estratégica que a empresa mantinha, o produto em si, que era inovador na época do lançamento (2009), começou a apresentar sinais de obsolescência frente a outras tecnologias, sendo esse um dos elementos que levaram ao rompimento da parceria. Além disso, o gestor 7 afirmou que, em determinado momento, o produto começou a ser copiado pelos concorrentes, o que acarretou na perda de mercado. Tais situações podem ser observadas na fala a seguir:

[...] eles (o parceiro) não tinham grande esforço comercial pra vender o nosso produto, já oferecia na carteira deles. Só que aí ele foi evoluindo essa carteira e passou a oferecer muitos equipamentos com fibra óptica e foi abandonando os cabeados. Aí, ele decidiu parar de vender o nosso produto cabeado e focar em fibra óptica, e com isso, a gente perdeu, né? [...] Quando a gente começou (no ano de 2009), o nosso produto era diferente, era único... Que fazia... Da forma que fazia, que era uma forma bem mais barata de fazer, do que as outras disponíveis no mercado. [...] Na época do lançamento, o produto era muito inovador... Não tinha concorrência direta, e o lançamento teve um bom impacto sobre o faturamento. Depois de um tempo, e isso foi muito interessante, até pra gente perceber, os concorrentes começaram a fazer exatamente o mesmo produto. Eu poderia dizer que eles copiaram porque, inclusive, parte das orientações do manual deles era uma coisa muito específica, só tinha no nosso... A gente tinha uma limitação técnica do nosso equipamento, que era também reproduzida no equipamento dos outros. Mas porque eles tinham essa mesma limitação? Basicamente, porque eles copiaram o nosso produto. Então, a gente percebeu isso e a partir daí houve concorrência, né? E aí, hoje, nosso produto está... Como a gente não tem uma infraestrutura comercial muito grande... Ele perde espaço... O cliente prefere comprar de uma empresa maior (EMPRESÁRIO 7).

Com relação aos custos operacionais e à qualidade dos produtos/serviços, o gestor 7 avaliou que mantiveram-se constantes, no período de 2010 a 2014. No entanto, a rentabilidade, o volume de vendas e a fatia de mercado foram decrescente nesse período.

A partir das falas dos empresários do Grupo 2 é possível inferir que, apesar dos produtos/serviços terem sido considerados inovadores à época de lançamento, a falta de inovações contínuas e sucessivas ao longo do tempo levou as empresas a enfrentarem problemas como queda de lucratividade e faturamento, perda de fatia de mercado e diminuição do volume de vendas, conforme observado nas falas dos próprios gestores: “se eu não tiver nada novo, eu fico saturado, e a tendência é desaparecer mesmo” (EMPRESÁRIO 1); “o faturamento da empresa ficou abaixo do necessário” (EMPRESÁRIO 2); “a gente não inovou, o produto continuou o mesmo. Pelo contrário, ele vai decrescendo de qualidade” (EMPRESÁRIO 3); “Na época do lançamento o produto era muito inovador [...] Depois de um tempo [...] os concorrentes começaram a fazer exatamente o mesmo produto” (EMPRESÁRIO 7).

Assim, foi possível observar que, de forma geral, a ausência de mudanças significativas (inovações), no período de 2010 a 2014, exerceu influência negativa sobre o desempenho organizacional das empresas do Grupo 2, como foi identificado a partir das falas dos próprios gestores.

Concluída a análise da percepção dos gestores dos Grupos 1 e 2 sobre o desempenho organizacional de suas empresas e sua relação com as inovações em serviços, a seção a seguir será destinada a analisar e discutir as percepções dos gestores quanto ao processo de incubação e sua relação com as inovações em serviços.

5.4. Percepções sobre a Incubação e sua Influência sobre as Inovações em Serviços.

Esta seção apresenta a análise de dados relativos ao objetivo específico 6 deste trabalho, e será centrada nas percepções dos gestores entrevistados quanto à influência da incubadora sobre as mudanças significativas (inovações) adotadas pelas empresas, no período de 2010 a 2014. Considerando que as empresas do Grupo 2 não haviam adotado mudanças significativas em termos de produtos/serviços, processos, organização interna e formas de relacionamento externo, no período de análise proposto (2010-2014), a análise desta seção será focalizada nas empresas integrantes do Grupo 1, ou seja, naquelas onde foi possível

identificar características de inovação em serviços, no intervalo de análise temporal proposto (2010-2014).

Iniciando a análise pela empresa 4, da área de sustentabilidade na construção civil, a percepção do gestor sobre a influência da IBT/UnB sobre as inovações de sua empresa, em termo de produtos/serviços e de processos, foi a seguinte:

Eu acho que foi pequena, se teve... Não é porque a gente estava incubado que a gente está inovando. Não é isso. Acho que a incubadora teve o mérito de nós existirmos, porque talvez a gente nem existisse se não tivesse incubado lá dentro. [...] sobre as inovações, a influência (da incubadora) foi pequena, indireta... [...] Talvez alguma palestra sobre inovação, tivemos sim... Mas... Acho que foi... Talvez pequena... De abrir um pouco a cabeça... *Pra* pensar sobre... Refletir sobre inovação... Isso teve, sim, mas não foi assim... Como vou dizer... Só isso que foi determinante. Na verdade, a gente veio do mestrado, *tava* fazendo doutorado e depois deixei... Então, é lá dentro (na academia) que você aprende mais a pesquisar, inovar, e tudo, *né?* (EMPRESÁRIO 4).

A partir da fala acima, verifica-se que o gestor entende que a IBT/UnB teve influência positiva, mas indireta, sobre a inovação de produto/serviço de sua empresa, devido à oferta de palestras que auxiliaram a refletir sobre a temática. Dessa forma, para a gestora 6, o mérito da IBT/UnB está no fato da empresa existir, mas não no fato da empresa inovar.

No caso da empresa 5, da área de TICs, o gestor avaliou que a incubadora influenciou muito na parte de desenvolvimento de produtos, mas não na parte de desenvolvimento do negócio e desenvolvimento de clientes. No entanto, na visão desse empresário para desenvolver o negócio é preciso, primeiro, desenvolver clientes, para depois desenvolver produtos, algo que o gestor afirmou que só entendeu depois que saiu da incubadora. Assim, o gestor 5 comentou que ficou muito tempo desenvolvendo produtos que não foram absorvidos pelo mercado. Nesse ponto, o gestor 5 avaliou que a incubadora teve uma influência negativa sobre os processos de inovação da empresa, conforme pode ser observado no relato a seguir:

[...] a incubadora ajudou muito na questão de desenvolvimento de produto. (Já) De cliente... Talvez a gente entendeu esse conceito depois... Se a gente tivesse entrado na incubadora, hoje, com a visão que a gente tem, talvez tivesse sido mais produtivo... Nossa empresa é uma empresa de saúde, *né?* Então a gente tem todas essas questões de Anvisa, essas coisas, de processos internos... Na época, a gente elaborou muita coisa de processo. Teve até uma consultoria de uma menina que analisou cada funcionário, cada perfil... Mas, assim, o problema é esse... Você quer fazer uma estruturação do negócio... Que é o que a incubadora quer, mas você nem tem negócio ainda, entendeu? O principal objetivo é desenvolver o negócio, desenvolver o conceito. Então... Você quer fazer o negócio ir pra frente... Mas você não tem nem isso ainda (o negócio)... Então, talvez, esse seja um ponto a ser melhorado. Do ponto de vista de... Poxa... Fizeram análise de processos, descrição de cargos, não sei o que... organograma... A gente não precisa disso... Eu até depois fiz uma apresentação... Pra quê que eu preciso de um organograma na minha empresa, que tem lá diretor, presidente... Isso é inútil... Pra quê que eu preciso ter uma descrição de cargos, engenheiro, técnico, não sei o que... Tem muita coisa que

não precisa. O que eu preciso é produzir rápido, testar rápido e não cometer erros demais. Essa que é a filosofia... Até eu chegar em um ponto em que... Eu validei meu cliente, defini uma “bala”, acertei essa “bala”... Agora eu posso fazer tudo isso aí. Eu acho que, às vezes, a incubadora tenta te colocar um passo à frente do que você precisa. Às vezes, você não precisa de nenhum consultor de mercado... Às vezes, você precisa simplesmente pegar seu computadorzinho, ir *no* seu cliente, mostrar e testar... E a incubadora quer que você faça um processo, não sei o que... Não. Em questão de processos, eu acho que a incubação fez é atrapalhar. Mas, é porque é a visão... Você quer ter um produto, mas você não tem que ter um produto, você tem que ter um negócio, pra depois começar a pensar em produto. [...] Você só desenvolve produto depois que você entende o que seu cliente quer. [...] A gente não entendeu isso. Isso só veio depois (da incubação) [...] Então, tipo... Às vezes você tem a questão de desenvolvimento de produto... Mas você tem que desenvolver é cliente. Você só desenvolve produto depois que você entende o que seu cliente quer. Aí você trabalha. A gente ficou muito tempo desenvolvendo produto... A incubadora ajudou muito a gente desenvolver produto... E gente não conseguiu fazer nada com esse produto... [...] E, aí, você vai desenvolvendo de acordo com o seu cliente. Não de acordo com uma ideia pré-concebida, que um consultor vem, que acha que vai funcionar... Então, essa questão de mercado, é uma questão que precisa ser repensada (EMPRESÁRIO 5).

Na visão desse gestor, muitas vezes a incubadora tenta colocar as empresas “um passo à frente” do que eles precisam (EMPRESÁRIO 5). Assim, o erro é, na opinião desse empresário, estimular o desenvolvimento de produtos, sem estar com o negócio e os clientes completamente definidos.

Com relação à empresa 6, da área de geologia e geofísica, o gestor avaliou a influência da incubadora sobre as inovações de sua empresa da seguinte forma: “A incubadora especificamente não (teve influência)... Mas o ambiente... Sim... Pode ter favorecido... O contato, as palestras, e tudo mais... Noção de mercado... Essas coisas...” (EMPRESÁRIO 6). Assim, para o gestor 6 a influência da incubadora foi positiva, mas indireta. Além disso, o empresário 6 mencionou que

[...] como nosso produto é muito específico, é muito difícil ter um atendimento direto... Porque, às vezes, a pessoa não vai nem entender... Assim... O produto... Não tem um profissional lá dentro que vai conseguir desenvolver o produto, *né?* Isso aí dependia da gente mesmo. Não tinha como assessorar (EMPRESÁRIO 6).

O gestor 6 afirmou ser “muito difícil” a incubadora prestar um atendimento direto, relativo às inovações das empresas, por envolver elementos de difícil compreensão.

Com relação à empresa 8, da área de propaganda e marketing, seu gestor avaliou, também, que a influência sobre as inovações da empresa estiveram mais relacionadas ao ambiente do que à incubadora, propriamente dita. Dessa forma, a influência da incubadora foi avaliada como positiva, mas indireta:

“talvez não a incubadora em si, mas o ambiente da incubadora tenha feito isso com a gente, *né?* Isso eu acho legal. Esse contato com muitas empresas de tecnologia... E, por outro lado, o contato de empresas de tecnologia com a gente também (EMPRESÁRIO 8).

Na mesma linha foi a percepção do gestor 9 que, quando interrogado se a incubadora havia exercido algum tipo de influência sobre as mudanças significativas da empresas, avaliou que “sim, mas não diretamente, nós criamos muito isso” (EMPRESÁRIO 9).

Por fim, a percepção do empresário 10 foi diferente das demais, pois, na sua visão, a incubadora não teve qualquer tipo de influência sobre as inovações de sua empresa, limitando-se a mencionar que, em termos de inovação, “tudo dependia de uma ação da empresa”, e não da incubadora.

Assim, verificou-se que os empresários não foram unânimes quanto à percepção da influência da IBT/UnB sobre as inovações em serviços introduzidas por suas empresas. No entanto, constatou-se que 4 dos 6 empresários avaliaram que a incubadora havia exercido influência positiva, porém indireta, sobre as mudanças significativas tratadas anteriormente, conforme sintetizado no quadro 15 a seguir:

Percepção da influência da IBT/UnB sobre a inovação em serviços	Empresas - Grupo 1					
	4	5	6	8	9	10
Influência negativa	-	✓	-	-	-	-
Nenhuma influência	-	-	-	-	-	✓
Influência positiva e indireta	✓	-	✓	✓	✓	-

Quadro 14: Percepção da influência da IBT/UnB sobre a inovação em serviços

Fonte: Dados da pesquisa

Finalizada a análise desta seção, os capítulos a seguir apresentam a conclusão do estudo, bem como as limitações e recomendações para uma possível agenda de estudos futuros.

6. CONCLUSÕES

O estudo desenvolvido nesta dissertação buscou responder à seguinte questão de pesquisa: **Qual a influência da inovação em serviços no desempenho organizacional de empresas graduadas pela IBT/UnB?**

A partir do referencial teórico deste estudo e do método de pesquisa proposto, foram selecionadas empresas que haviam passado por todo o processo de incubação, que ainda estivessem em atividade, e cuja graduação tivesse ocorrido no período de 2010 a 2014. Com base nos dados disponibilizados pela equipe da IBT/UnB foi possível identificar 14 empresas que se enquadravam nesses critérios de análise. Dessas 14 empresas, uma manifestou indisponibilidade de participação na pesquisa e, no caso de três empresas, não foi possível realizar contato partir das informações disponibilizadas, tanto pela equipe da IBT/UnB, quanto a partir das informações dos *sites* das próprias empresas na internet.

Das 10 empresas que efetivamente participaram do estudo, constatou-se, a partir da análise das falas dos gestores, interpretadas à luz da teoria, que 6 empresas haviam adotado mudanças significativas em termos de produtos/serviços, processos, organização interna ou formas de relacionamento externo (DJELLAL; GALLOUJ, 1998), no período de 2010 a 2014, e que 4 empresas não haviam adotado mudanças significativas nesse mesmo período.

Com base nos procedimentos de análise de conteúdo (BARDIN, 2011), estabeleceu-se a criação de dois grupos de empresas que, para fins de análise, pudessem possibilitar a identificação da influência da inovação em serviços no desempenho organizacional de tais empresas. Dessa forma, os grupos de análise estabelecidos neste trabalho foram os seguintes: (1) empresas com características de inovação em serviços, no período de 2010 a 2014 e, (2) empresas sem características de inovação em serviços, no mesmo período.

Assim, com na base na teoria e na percepção dos empresários que participaram desta pesquisa, foi possível identificar que, para as empresas estudadas, a presença de características de inovação em serviços exerceu influência positiva sobre o desempenho organizacional dessas empresas, como foi identificado no estudo do Grupo 1, e, de maneira contrária, que a ausência de características de inovação em serviços exerceu influência negativa sobre o desempenho organizacional de tais empresas, como foi observado no estudo do Grupo 2 desta pesquisa.

Tal constatação fornece subsídios para confirmar o pressuposto de pesquisa de que a inovação em serviços exerce influência positiva sobre desempenho organizacional, o qual

pôde ser observado, empiricamente, no caso das empresas graduadas pela IBT/UnB, no período de 2010 a 2014.

Com efeito, verificou-se que, apesar das empresas integrantes do Grupo 2 terem introduzido mudanças significativas nos anos anteriores a 2010, muitas continuavam com os mesmos produtos/serviços, há anos, sem mudanças significativas, como foi observado, por exemplo, na fala do empresário 3: “Com relação às inovações... Num primeiro momento ela foi tudo, mas a partir do momento que a tecnologia tem mais de 10 anos, ela não resiste mais” (EMPRESÁRIO 3).

Desse modo, observou-se que a questão fundamental a ser enfrentada por essas empresas se refere à capacidade de inovar de maneira contínua, como foi observado no caso das empresas do Grupo 1, situação corroborada por Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 30), os quais afirmam que “sejam quais forem as condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas envolvidas, a chave para se criar e – manter – vantagem competitiva tende a pertencer àquelas organizações que inovam continuamente”.

Contudo, não se trata apenas de buscar fazer coisas novas, mas sim de produzir e prestar serviços capazes de agregar valor em termos econômicos e sociais. Nesse sentido, a inovação deve ser entendida como a mobilização simultânea de competências dos fornecedores, competências do cliente, das características materiais e imateriais, ou seja, dos meios de produção e prestação de serviço; para produção das características finais ou de serviços, entendidos como o valor final percebido pelo cliente, ou seja, a utilidade ou resolução do problema (GALLOUJ, 2002; GALLOUJ 2007).

Ainda foi possível constatar que, na visão dos empresários entrevistados, a IBT/UnB exerceu influência positiva, porém indireta, sobre a inovação em serviços de suas empresas. Para a maioria dos entrevistados, o ambiente e o contato com outras empresas podem ter influenciado a adoção das inovações, mas não a incubadora em si, de maneira direta, como foi observado, por exemplo, nas seguintes falas: “não é porque a gente estava incubado que a gente está inovando [...] a influência foi pequena, indireta” (EMPRESÁRIO 4); “não (foi) a incubadora em si, mas o ambiente da incubadora (que influenciou nas inovações da empresa)” (EMPRESÁRIO 8).

Para além desses achados, a realização do estudo permitiu identificar, também, a percepção dos empresários quanto a outros elementos que não estavam inicialmente contidos no roteiro de entrevista, mas que tiveram frequência relevante nas falas dos entrevistados. Um deles foi a atual crise econômica (2014-2015), citada por praticamente todos os entrevistados

e que, por essa razão, optou-se por trazer, ao final deste trabalho, algumas considerações sobre as principais percepções dos empresários, no contexto de estudo proposto.

Nesse ponto, observou-se que os gestores entrevistados possuíam diferentes entendimentos e estratégias para enfrentamento da crise. Enquanto que para alguns o impacto da crise levou a empresa a respirar “sob aparelhos”, como foi observado na fala do empresário 3, por outro lado, houve casos em que os gestores mencionaram ver na crise a oportunidade de determinar em que “ponto da onda” querem “surfar” quando a crise acabar, como foi observado na fala do empresário 8. Outro exemplo, foi o caso do empresário 9, que viu na crise a oportunidade para voltar a desenvolver e comercializar tecnologias próprias e inovadoras, no caso, buscando o auxílio junto ao Parque Científico e Tecnológico da Universidade de Brasília (PCTec/UnB). Já o empresário 5 mencionou que “não existe crise *pra* quem tem visão de longo prazo... *Pra* quem quer desenvolver o cliente” (EMPRESÁRIO 5), e ressaltou a importância de construção de nichos de mercado e de produtos/serviços altamente personalizados para os clientes.

Outro ponto que merece destaque, e que também foi captado a partir das falas dos empresários, foi a questão da inserção no mercado, dos produtos/serviços desenvolvidos durante a incubação. Nesse sentido, observou-se que alguns empresários comentaram que os produtos/serviços desenvolvidos pela empresa, dentro da incubadora, não foram efetivamente absorvidos pelo mercado o que levou as empresas mudarem sua estratégia de atuação.

O empresário 9, por exemplo, manifestou-se no seguinte sentido: “Eu não sou um crítico do processo de incubação... Mas eu sei que ele não fecha, ainda, no Brasil, a cadeia completa [...] Hoje, nosso meio acadêmico, ele não está interligado ao meio comercial” (EMPRESÁRIO 9). Dessa forma, esse empresário entende que “o acadêmico gera conhecimento, gera até alguns produtos interessantes, mas não consegue inserir no mercado e na bilhetagem, que é o faturamento desses produtos” (EMPRESÁRIO 9). Esse empresário afirmou, ainda, que “essa parte de não saber comercializar o que nós criamos... Eu acredito que é o grande *gap* que tem o sistema de incubação” (EMPRESÁRIO 9).

Outro exemplo, no mesmo sentido, foi o caso do empresário 5, que criticou o modelo adotado pela incubadora, onde, em sua visão, as empresas são levadas trabalhar o “desenvolvimento de produto” antes do “desenvolvimento de clientes”, sem ter o negócio completamente definido. Assim, ao final da incubação, o empresário mencionou que havia desenvolvido um produto que não teve a absorção esperada no mercado, pois não havia compradores. Situação similar foi vivenciada pelo empresário 2, o qual afirmou que “[...]”

nosso primeiro produto, voltado para a área automobilística, não alcançou o faturamento que nós desejamos” (EMPRESÁRIO 2).

Considerando que algo novo somente pode ser considerado uma inovação se efetivamente agregar valor e for absorvido pelo mercado, gerando lucro, então, teoricamente, determinados produtos/serviços poderiam ter sido apoiados como inovação, sem de fato o ser, pois, em tese, não atenderam tais requisitos. Se esses produtos/serviços não alcançaram o mercado ao final da incubação e se, na visão dos empresários, a incubadora não exerce influência direta sobre as inovações das empresas, isso leva à necessidade de refletir se os objetos da incubação estão sendo plenamente alcançados.

Outra constatação importante surgiu quando os empresários foram convidados a se manifestar a respeito de pontos considerados relevantes e que não haviam sido tratados no decorrer da entrevista. O empresário 5, por exemplo, manifestou-se no seguinte sentido: “Eu acho que, talvez, *pra* uma empresa ir *pra* frente uma coisa muito mais importante que inovação é a cultura (da empresa)”. Nesse sentido, o gestor mencionou que: “Inovação é muito mais uma consequência... da questão da cultura [...] de criar algo diferente... [...] Inovação é ferramenta, é meio... Inovação não é o fim” (EMPRESÁRIO 5).

No mesmo sentido se manifestaram os empresários 9 e 10, no entanto, enfatizando a questão da cultura de inovação do país. O empresário 9, por exemplo, fez o seguinte comentário “Aqui (no Brasil) parece que o meio comercial, o mercado... ele não pode injetar dinheiro ou ajudar o meio acadêmico... Parece que vai ser algo parecido com propina... com alguma coisa (do tipo)” (EMPRESÁRIO 9). Como contraponto, o empresário 9 mencionou os exemplos de Israel e dos Estados Unidos, que foram citados como países de referência nessa temática: “Lá é totalmente liberado isso [...] E eles conseguem investir de uma maneira que eles fecham o ciclo. [...] Então, quando sai da incubação, de universidades, consegue ser comercializado. Hoje é raro no Brasil” (EMPRESÁRIO 9). Esse empresário mencionou, também, que “Embora (o Brasil) tenha as leis de incentivo e tudo... A gente não vê retornando... Não vê as empresas se comunicando com as academias [...] Então esse link ele não é feito [...] E, certamente, lá fora a gente percebe isso” (EMPRESÁRIO 9).

De maneira complementar à percepção do empresário 9, o empresário 10 afirmou que “as pessoas que estão ligadas à universidade têm dificuldade em entender o cenário empresarial [...] É importante ter a visão da pesquisa, mas eles têm que trazer pessoas do mercado. E, hoje, o Brasil já tem esse capital intelectual... muito ligado às aceleradoras” (EMPRESÁRIO 10). Esse empresário ainda mencionou que: “na minha opinião, fica aí como sugestão, que a UnB deveria fazer uma parceria com uma aceleradora”. Diferentemente das

incubadoras, as aceleradoras de *startups* normalmente investem financeiramente nessas empresas, em troca de participação acionária, e oferecem consultorias e treinamentos por períodos que variam de três a oito meses.

Com base em tais falas é possível inferir que ações de acompanhamento das empresas graduadas, por parte da IBT/UnB, poderiam ser importantes para avaliar, de fato, se os produtos/serviços desenvolvidos durante a incubação estão sendo absorvidos pelo mercado. A falta de contato com as empresas graduadas foi, inclusive, um ponto destacado na seguinte fala: “[...] quando a gente estava dentro do CDT, a gente se sentia em casa, né? Mas, depois... Tipo assim...A gente saiu... Mudou tudo... a gente tá meio que abandonado aqui fora... Mas, eu, particularmente, faço questão de dizer que sou uma empresa graduada” (EMPRESÁRIO 1). Desse modo, entende-se que um acompanhamento periódico das empresas graduadas poderia ser positivo para a IBT/UnB, no sentido de obter *feedbacks* para aprimorar e qualificar o processo de incubação, a partir da visão de quem passou por todas as etapas do programa e, para avaliar, também, que resultados essas empresas, que possuem a marca UnB associada aos seus negócios, estão alcançando no mercado.

A partir dessas conclusões, o próximo capítulo será destinado a discutir as limitações da pesquisa e recomendações de estudos que levem em consideração determinados elementos que surgiram no decorrer das entrevistas, e que foram frequentes nas falas dos gestores. Desse modo, sugere-se uma possível agenda de trabalhos futuros que permita analisar de maneira aprofundada determinadas questões, conforme será discutido a seguir.

7. LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

No que tange às limitações da pesquisa cabe inicialmente enfatizar que o estudo teve como escopo somente a investigação de empresas apoiadas pela Universidade de Brasília (UnB), que na qualidade de ICT, representa a única entidade pública no Distrito Federal (DF) que possui programa de incubação universitária de empresas.

Assim, deve-se mencionar que o estudo não abrangeu empresas que não foram incubadas, ou que foram incubadas por outras instituições. Desse modo, vislumbram-se como possíveis estudos futuros aqueles que possam relacionar incubadoras públicas e privadas, bem como empresas incubadas e não incubadas no Distrito Federal, em outras unidades federativas do Brasil ou mesmo no exterior.

Além disso, é importante enfatizar que os resultados encontrados neste estudo não podem ser generalizados para a toda a população de empresas graduadas pela IBT/UnB, devido às próprias características da pesquisa e do número de empresas estudadas.

Ademais, cabe reiterar que a IBT/UnB disponibilizou para esta pesquisa dados preliminares sobre o número de empresas apoiadas, uma vez que o levantamento consolidado do total de empresas ainda não havia sido concluído, e que não havia previsão de quando poderia ser finalizado. Sendo assim, o trabalho foi realizado com a estimativa oficial de empresas apoiadas até setembro de 2015.

Como recomendações, sugere-se que estudos futuros possam analisar de maneira aprofundada determinadas questões que surgiram no decorrer das entrevistas, e que foram consideradas relevantes, dada a frequência com que apareceram nas falas dos gestores entrevistados, como por exemplo:

- i. Por que determinados produtos/serviços de empresas graduadas pela IBT/UnB não alcançaram o mercado?
- ii. Quais as diferenças entre os marcos regulatórios de incentivo à inovação no Brasil, e em países como Israel e Estados Unidos, apontados como referência por algumas empresas nessa temática? Que aspectos poderiam ser identificados como indutores e inibidores de inovação? Quais as diferenças entre os processos de incubação nesses países? De que forma suas incubadoras têm contribuído para a inovação das empresas apoiadas?
- iii. Os incentivos governamentais e de agências de fomento estão sendo capazes de gerar produtos, processos e serviços inovadores no Brasil? Essas inovações estão, de fato, sendo absorvidas pelo mercado?

Por fim, conclui-se que os resultados desta pesquisa contribuíram para identificar a influência da inovação em serviços no desempenho organizacional de empresas graduadas pela IBT/UnB, no período de análise proposto (2010-2014), bem como permitiram apontar novas questões de pesquisa, que possam trazer reflexões sobre a temática no âmbito das relações entre governo, universidades e empresas.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. **Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT**. 1999. 262 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal, Brasil, 1999.
- ANDREASSI, Tales. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thompson, 2007. 71 p.
- ANPROTEC. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores **Estudo, análise e proposições sobre as incubadoras de empresas no Brasil**. Relatório técnico, versão resumida. ANPROTEC/MCTI. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.anprotec.org.br/ArquivosDin/Estudo_de_Incubadoras_Resumo_web_22-06_FINAL_pdf_59.pdf>. Acesso em 15 dez. 2014.
- _____. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **Incubadoras e parques**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/site/pt/incubadoras-e-parques/>>. Acesso em 20 jun. 2014.
- _____. Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores. **CERNE - Conceito**. Disponível em: <<http://anprotec.org.br/cerne/o-cerne/conceito/>>. Acesso em 26 fev. 2015.
- ARCURI, R. B. **Desafios institucionais para a consolidação do Sistema Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação**. Parcerias Estratégicas, Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, n. 31, Parte 1, p.33-40, dez. 2010.
- BARBOSA, A. C. Q.; CINTRA, L. P. Inovação, competências e desempenho organizacional – articulando construtos e sua operacionalidade. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v. 4, n. 1, pp. 31 – 60, Jan./Jun. 2012.
- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**, v. 15, p.161-173, 1986.
- BERNANDES, R.; BESSA, V.; KALUP, A. Serviços na Paep-2001: reconfigurando a agenda de pesquisas estatísticas de inovação. **São Paulo em Perspectiva**. v. 19, n. 2, p. 115- 134, abr./jun.2005.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Rev. Adm. (São Paulo)**, São Paulo , v. 47, n. 4, Dec. 2012 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072012000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 Mar. 2015.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.
- _____. **Decreto n. 5.563, de 11 de outubro de 2005**. Regulamenta a Lei no 10.973, de 2 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, e dá outras providências. Disponível em

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5563.htm>. Acesso em 15 jun. 2014.

_____. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n. 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei n. 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar n. 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 15 jun. 2014.

_____. **Lei n. 10.973, de 2 de dezembro de 2004.** Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. <Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm>. Acesso em 15 jun. 2014.

_____. **lei nº 12.545, de 14 de dezembro de 2011.** Dispõe sobre o Fundo de Financiamento à Exportação (FFEX), altera o art. 1o da Lei no 12.096, de 24 de novembro de 2009, e as Leis nos 10.683, de 28 de maio de 2003, 11.529, de 22 de outubro de 2007, 5.966, de 11 de dezembro de 1973, e 9.933, de 20 de dezembro de 1999; e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12545.htm>. Acesso em 15 jun. 2014.

_____. Portal Brasil. **Incubadoras de empresas estimulam o empreendedorismo.** Economia e emprego. 2012. Disponível em <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/incubadoras-de-empresas-estimulam-o-empreendedorismo>>. Acesso em 29 set. 2014.

BRISOLLA, S. et al. As relações universidade-empresa-governo: um estudo sobre a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). **Educ. Soc.**, Campinas, v. 18, n. 61, p. 187-209, Dez. 1997.

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis.** London: Heinemann, 1979.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. **Ministro defende novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação.** 2013. Disponível em <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/CIENCIA-E-TECNOLOGIA/455310-MINISTRO-DEFENDE-NOVO-MARCO-LEGAL-DE-CIENCIA,-TECNOLOGIA-E-INOVACAO.html>>. Acesso em 25 jun. 2014.

CASTRO-LUCAS, C. **A relação entre inovação e o desempenho internacional de atividades de serviços em empresas.** 2011. 289 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

CASTRO-LUCAS, C.; TAVARES, E.; CASTRO-LUCAS, E.; PHILIPPE, J.; LEO, P.; **A relação entre inovação e desempenho internacional de atividades de serviços em firmas francesas.** Revista de Administração e Inovação – RAI, São Paulo, v. 11, n.1, p. 227-254, jan./mar. 2014. Disponível em: <<http://www.revistarai.org/rai/article/viewFile/1535/801>>. Acesso em: 16 dez. 2014.

CDT/UNB. Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília. **Portal CDT/UnB**. Disponível em < <http://www.cdt.unb.br>>. Acesso em 16 jan. 2015.

COELHO JUNIOR, F. A. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 283 f.; Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, 2009.

CONDE, M. V. F.; ARAUJO-JORGE, T. C. Modelos e concepções de inovação: a transição de paradigmas, a reforma da C&T brasileira e as concepções de gestores de uma instituição pública de pesquisa em saúde. **Ciênc. saúde coletiva**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 727-741, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232003000300007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29 jan. 2015.

COSTA, P. R.; PORTO, G. S.; PLONSKI, G. A. Gestão da cooperação empresa-universidade nas multinacionais brasileiras. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 148-171, jul./set. 2010.

CUNHA, M. B. **Para saber mais: fontes de informação em ciência e tecnologia**. Brasília: Briquet de Lemos, 2001.

DA SILVA, S. A. A relevância das incubadoras de empresas no mundo contemporâneo. **Ponto-e-Vírgula. Revista de Ciências Sociais**, n. 6, 2009.

DESS G; ROBINSON Jr. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. **Strategic Management Journal**, 5 265-273, 1984.

DJELLAL, F.; GALLOUJ, F. **Innovation in service industries in France: results of a postal survey**. Report for the European Commission DG XII TSER-SI4S project. France: July, 1998.

_____. Two decades of research on innovation in services: which place for public services? In: INTERNATIONAL EIBURS-TAIPS TAIPS, 1., 19-20 abr. 2012, Urbino. **Anais...** Urbino: University of Urbino, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Planejando incubadoras de empresas: como desenvolver um plano de negócios para incubadoras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DUDZIAK, E. A. **Lei de Inovação e pesquisa acadêmica: o caso PEA**. 2007. 374 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

ETZKOWITZ, H. Research groups as ‘quasi-firms’: the invention of the entrepreneurial university. **Research Policy**, 32; 109–121; 2003.

ETZKOWITZ, H.; LEYDSORFF, L. The dynamics of innovation: from national systems and "mode 2" to triple helix of university-industry-government relations. **Research Policy**, Amsterdam, v. 29, n. 2, p. 109-123, 2000.

FERNANDES, B.H.; FLEURY, M.T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v.46, n.4, p.48-65, out./dez. 2006.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **A economia da inovação industrial**. 3. ed. Campinas: Editora Unicamp, 2008. 813 p. (Clássicos da inovação).

GADREY, J. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, Mario Sergio (org). **Relação de Serviço: produção e avaliação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2001. p.23-65

GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. New modes of innovation: how services benefit industry. **International Journal of Service Industry Management**, v. 6, n. 3, p. 4-16, 1995.

GALLON, A.V.; ENSSLIN, R.S.; ENSSLIN, L. Avaliação de desempenho organizacional em incubadoras de empresas por meio da metodologia multicritério de apoio à decisão construtivista (MCDA-C): a experiência do midi tecnológico. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.37 - 63, jan./mar. 2011

GALLOUJ, F. **Innovation in the service economy: the new wealth of nations**. Cheltenham: Edward Elgar, 2002.

_____. F. **Economia da inovação: um balanço dos debates recentes**. Em R. Bernardes & T. Andreassi (Orgs.). *Inovação em serviços intensivos em conhecimento* (pp. 3-28). São Paulo: Saraiva. 2007

GARCIA, et al. Interações universidade-empresa e a influência das características dos grupos de pesquisa acadêmicos. **Rev. econ. contemp.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, Apr. 2014. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482014000100125&lng=en&nrm=iso>. access on 15 Dec. 2014. <http://dx.doi.org/10.1590/141598481816>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HANSEN, M.T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain, **Harvard Business Review**, v.85, n.6, p.121-130, July 2007. Disponível em: <<https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain>>. Acesso em 22 mai. 2015.

IACONO, A.; NAGANO, M. S. Gestão da Inovação em Empresas Nascentes de Base Tecnológica: Evidências em uma Incubadora de Empresas no Brasil. **Interciencia** (Caracas), v. 39, p. 296-306, 2014.

ISIDRO-FILHO, A. **Adoção de inovações apoiadas em tecnologia de informação e comunicação, formação de competências e estratégias de aprendizagem em hospitais**. 2010. 102 f. : Tese (doutorado) - Universidade de Brasília, Faculdade de

Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.

KANNEBLEY JUNIOR, S.; CAROLO, M. D.; DE NEGRI, F. Impacto dos Fundos Setoriais sobre a produtividade acadêmica de cientistas universitários. **Estud. Econ.**, São Paulo, v. 43, n. 4, Dec. 2013. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-41612013000400002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20 jun. 2014.

KATSIKEAS, C; LEONIDOU, L; MORGAN, N. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation, and Development, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 28(4), pp. 493-511, 2000.

KON, A. **Economia de Serviços: Teoria e Evolução no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KRUGLIANSKAS, I.; MATIAS-PEREIRA, J. Um enfoque sobre a Lei de Inovação Tecnológica do Brasil. **Revista de Administração Pública**. v.39, n.5, p.1011-1029. set./out. 2005.

KUBOTA, L. C. As Kibs e a inovação tecnológica das firmas de serviços. **Economia e Sociedade, Campinas**, v. 18, n. 2, p. 349-369, 2009.

LAHORGUE, M. A. Incubadoras de empresas no Brasil, quadro a partir das avaliações realizadas no período de 2000-2007. [CD-ROM]. **Anais... Jornadas Latino-Americanas de Estudos Sociais, das Ciências e das Tecnologias**, 7. Rio de Janeiro: UFRJ/NCE. 2008

_____, M. A. Incubadoras de empresas no Brasil: quadro a partir das avaliações realizadas no período de 2000-2007. In: JORNADAS LATINO-AMERICANAS DE ESTUDO SOCIAIS DAS CIÊNCIAS E DAS TECNOLOGIAS, 7, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ECOSITE, 2008.

LEITE, E. **Empreendedorismo, Inovação e Incubação de Empresas – Lei de Inovação**. Recife: Bargaço, 2006.

LEMOS, C. **Inovação na era do conhecimento**. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 5, p. 122-144.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. **O Estado da Arte sobre Inovação no Setor Público: Como Estudos de Inovação em Serviços Podem Contribuir?** In: XXXIV ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2010, Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATITZ, Q. R. S.; BULGACOV, S. O Conceito Desempenho em Estudos Organizacionais e Estratégia: um Modelo de Análise Multidimensional, In: **RAC v.15**, n.4, art. 2, pp. 580-607, Jul./Ago. 2011, Curitiba.

MCT. Ministério da Ciência, Tecnologia. **Manual para a implantação de incubadoras de empresas**. Secretaria de Política Tecnológica Empresarial. Coordenação de sistemas locais de inovação. Brasília: 2000. Disponível em:

<http://www.incubaero.com.br/download/manual_incubadoras.pdf>. Acesso em 15 dez. 2014.

_____. Ministério da Ciência Tecnologia. **Portaria n. 139, de 10 de março de 2009**.

Brasília, 2009. Disponível em <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0204/204147.pdf>. Acesso em 05 fev. 2015.

MCTI. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Introdução aos Fundos de C&T**.

Disponível em:

<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/1804/Introducao_aos_Fundos_de_C_T.htm>. Acesso em 21 jun. 2014.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Programa Nacional de Apoio às Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos – PNI – Informações gerais**. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/5228.html>>. Acesso em 05 fev. 2015.

_____. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Perguntas frequentes**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.mcti.gov.br/perguntas-frequentes>>. Acesso em 05 fev. 2015.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Importância do setor terciário**. Brasília, 2014. Disponível em:

<<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=4485>>. Acesso em 05 fev. 2015.

MENEGHEL, S. M.; MELLO, D. L.; BRISOLLA, S. N. Relação universidade x empresa no Brasil: transformações recentes e Implicações para a avaliação Institucional. **Revista Diálogo Educacional**. Paraná, v. 3, n.6, p.29-52, mai./ago./2002

MILES, I. Services Innovation: a reconfiguration of innovation studies. **Prest Discussion Paper 01-05**, University of Manchester, 2001.

MORA-VALENTIN, E.; MONTORO-SANCHEZ, A.; GUERRAS-MARTIN, L.

Determining factors in the success of R&D cooperative agreements between firms and research organizations. **Research Policy**, v. 33, p. 17-40, 2004.

NELSON, R; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: UNICAMP, 2005.

OCDE. Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução: Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. 3ª edição. 2005.

- ORTIGARA, A. A.; GRAPEGGIA, M.; JULIATTO, D. L.; LEZANA, A. G. R.; BASTOS, R. C. Análise por agrupamento de fatores de desempenho das incubadoras de empresas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, São Paulo, v. 8, n. 1, p.64-91, 2011. Disponível em: < http://www.revistarai.org/rai/article/view/390/pdf_19 >. Acesso em: 16 dez. 2014.
- PAIS, P. S. **Relações Universidade-Empresa: Contextos, Estratégias e Factores Críticos**. 2007. 132 f. Dissertação (Mestrado em Políticas e Gestão do Ensino Superior) - Universidade de Aveiro, Secção Autónoma de Ciências Sociais, Jurídicas e Políticas, Portugal, 2007.
- PIRES, A. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. IN: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa – enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.
- PLONSKI, G. A. Cooperação empresa-universidade: antigos dilemas, novos desafios. **Revista USP: Dossiê Universidade-Empresa**, São Paulo, v. 25, p. 32-41, 1995.
- _____, G. A. Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, p. 5-12, 1999.
- PLONSKI, G. A.; CARRER, C. C. **A Inovação Tecnológica e a Educação para o Empreendedorismo**. In: VILELA, S.; LAJOLO, F. M (Org). USP 2034: Planejando o Futuro. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2009. p. 107-135.
- RESENDE JUNIOR, P. C.; GUIMARÃES, T. A. Inovação em Serviços: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, 2012.
- REZENDE, E. et al. A lei de inovação e sua repercussão nas instituições científicas e tecnológicas. **Diversa: Revista da Universidade Federal de Minas Gerais**, Belo Horizonte, v. 5, n. 10, out. 2006. Disponível em: <<http://www.ufmg.br/diversa/10/artigo2.html>>. Acesso em: 15 fev. 2015
- RIBEIRO, A. C. S.; ANDRADE, E. P. **A interação universidade-empresa através da incubadora de empresas de base universitária: a experiência da UFF**. IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia - SEGeT. Resende, 2007.
- RICHARD, P. J. et al. Measuring organizational performance: towards methodological best practice. **Journal of management**, v. 35, n. 3, 2009. p. 718-804
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. e ampl. Santos: Atlas, 2007.
- SÁBATO, J. A. BOTANA, N. La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Revista de la Integración, INTAL*, Buenos Aires 1968, Año 1, n.º 3, pp. 15-36.
- SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, p. 259-269, 2009.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. 3. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006.

SANTORO, M. D. Success breeds success: the linkage between relationship intensity and tangible outcomes in industry-university collaborative ventures. **The Journal of High Technology Management Research**, 11(2), 255-273. 2000

SBRAGIA, R; STAL, E; CAMPANÁRIO, M; ANDREASSI, T. **Inovação: como vencer o desafio empresarial**. São Paulo: Clio editora, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process**. New York, McGraw-Hill Book Company. 1939.

_____. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Editado por George Allen e Unwin Ltd. Tradução de Ruy Jungmann. Editora Fundo de Cultura, Rio de Janeiro. 1961.

_____. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. Tradução de Maria Sílvia Possas. Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1997.

SCHMIDT, S.; BALESTRIN, A. How do Services and Infrastructure Matter for R&D Collaboration? A Study in Brazilian Incubators and Science Parks. In: EnANPAD 2014, 2014, Rio de Janeiro. Anais do Enanpad 2014, 2014.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção estudos e pesquisas. Julho/2013. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em 20 jun. 2014.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que é uma empresa startup?** Belo Horizonte - MG: 2011. Disponível em <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Texto/O-que-e-uma-empresa-startup>>. Acesso em: 15 fev. 2015

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Inovação e Sustentabilidade: Bases para o Futuro dos Pequenos Negócios**. Seminário Internacional sobre Pequenos Negócios, São Paulo, SP, Brasil, 2012.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Quais os tipos de incubadoras existentes?** Florianópolis – SC: 2015. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4827&%5E%5E>. Acesso em 15 fev. 2015.

SOUZA, E. C. L. de; NASCIMENTO, Jr. A. Análise da relação universidade-empresa: o caso da incubadora de empresa de base tecnológica da Universidade de Brasília. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services**. 1998. (SI4S Synthesis Paper S2).

TIDD, J.; BESSANT, J. R.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008. 600 p.

VARGAS, E. R.; BOHRER, C. T.; FERREIRA, L. B.; MOREIRA, M. F. A pesquisa sobre inovação em serviços no Brasil: estágio atual, desafios e perspectivas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n. 1, p. 3-21, 2013.

VEDOVELLO, C.; FIGUEIREDO, P. N. (2005). Incubadora de Inovação: Que Nova Espécie é essa? **RAE-eletrônica**. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de São Paulo. São Paulo: 4(10).

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Construct validation of business economic performance measures: a structural equation modeling approach. **Academy of Management**, San Diego, 1985.

_____. Measurement of Business Performance in Strategy Research : a comparison of approaches. **The Academy of Management Review**, 1986 v.11 n 4 p. 801-814.

VIEIRA, R. M. Teorias da firma e inovação: um enfoque neo-schumpeteriano. **Cadernos de Economia**. Unochapecó. 2010. Disponível em:
<<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rce/article/download/1180/619>>. Acesso em: 17 fev. 2015.

WILLIAMS, D. W. Evolution of performance measurement until 1930. **Administration & Society**, 36(2), 131 -165. 2004.

WORLD BANK. **Services, etc., value added (% of GDP)**. Washington, 2015. Disponível em:<http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS/countries/1W?order=wbapi_data_value_2013%20wbapi_data_value%20wbapi_data_value-last&sort=desc&display=default>. Acesso em 22 mai. 2015.

APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Senhor(a) empresário(a),

Meu nome é Daniel Zanuto Sakita, sou servidor e aluno da Universidade de Brasília (UnB), do curso de Mestrado Profissional em Administração (MPA/PPGA/FACE/UnB), onde desenvolvo uma pesquisa para identificar a influência da inovação em serviços no desempenho organizacional de empresas graduadas pela Incubadora de Base Tecnológica da Universidade e Brasília (IBT/CDT/UnB), no período de 2010 a 2014.

Sua empresa foi selecionada para participar da pesquisa e sua contribuição é fundamental para que os objetivos do trabalho possam ser alcançados. A presente pesquisa está sendo desenvolvida sob orientação da Profa. Dra. Cristina Castro-Lucas, e sua realização conta com do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília (CDT/UnB), gestor do Programa Multincubadora de Empresas.

Trata-se de uma pesquisa de âmbito acadêmico, cujos dados são confidenciais e restritos ao pesquisador, não havendo, assim, qualquer tipo de identificação dos entrevistados e das empresas participantes. A entrevista deve durar cerca de 30 minutos.

Desse modo, contamos com sua participação e colocamo-nos à disposição para eventuais dúvidas ou esclarecimentos.

Muito obrigado!

Daniel Zanuto Sakita
Mestrando
MPA/PPGA/FACE/UnB

Profa. Dra. Cristina Castro-Lucas
Orientadora
MPA/PPGA/FACE/UnB

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro de entrevista buscou, inicialmente, captar a percepção dos empresários quanto ao processo de incubação e foi construído com base no referencial teórico desta dissertação. Especificamente em relação aos indicadores/características de inovação em serviços, foram consideradas as categorias identificadas a partir de Djellal e Gallouj (1998) e Gallouj (2007) e, com relação aos indicadores/características de desempenho organizacional, foram utilizadas as categorias identificadas a partir dos estudos de Venkatraman e Ramanujam (1986), Dess e Robinson (1984) e Castro-Lucas (2011), ambos adaptados ao contexto desta pesquisa.

1. Informações sobre o processo de incubação:

Inicialmente, gostaria que comentasse suas percepções sobre o processo de incubação na IBT/UnB.

- Pontos a serem abordados:

- 1.1. Qual foi o motivo da procura da IBT/UnB;
- 1.2. Quais foram as principais contribuições da IBT/UnB;
- 1.3. Acesso a laboratórios da UnB;
- 1.4. Processo de graduação;
- 1.5. Limitações da IBT/UnB.

2. Informações sobre inovação em serviços e sua relação com a IBT/UnB:

Agora, gostaria que comentasse sobre as inovações introduzidas por sua empresa, nos últimos 5 anos (2010-2014), entendidas por mudanças significativas e intencionais (não por acaso) em características fundamentais como especificações técnicas, componentes, insumos, metodologia e funções, relacionadas a produtos/serviços, processos, organização interna e formas de relacionamento externo, capazes de criar valor e gerar impactos positivos em termos mercadológicos.

- Pontos a serem abordados, conforme Djellal e Gallouj (1998) e Gallouj (2007):

- 2.1. Mudanças significativas em **produtos/serviços**;
- 2.2. Mudanças significativas em **processos**;
- 2.3. Mudanças significativas na **organização interna** da empresa;
- 2.4. Mudanças significativas nas formas de **relacionamento externo** da empresa;
- 2.5. Percepção da influência da IBT/UnB sobre tais mudanças.

3. **Informações sobre o desempenho organizacional e sua relação com as inovações em serviços:**

Gostaria que comentasse, também, sua percepção sobre o desempenho organizacional de sua empresa em termos de rentabilidade (faturamento e lucratividade), volume de vendas, custos operacionais, fatia de mercado e qualidade de produtos/serviços. É possível identificar uma trajetória desses resultados nos últimos 5 anos (2010-2014)?

- Pontos a serem abordados, conforme Venkatraman e Ramanujam (1986), Dess e Robinson (1984) e Castro-Lucas (2011):
 - 3.1. Variação de **rentabilidade** (faturamento e lucratividade);
 - 3.2. Variação do **volume de vendas**;
 - 3.3. Variação dos **custos operacionais**;
 - 3.4. Variação da **fatia de mercado**;
 - 3.5. Variação da **qualidade dos produtos/serviços**;
 - 3.6. Percepção da influência das inovações sobre os resultados alcançados.

4. **Outros aspectos relevantes:**

Para finalizar a entrevista, gostaria de saber se houve algum aspecto considerado relevante e que não foi explorado nas perguntas anteriores? Se sim, por favor, comente.

Muito obrigado pela sua participação!