

# GESTÃO DA INOVAÇÃO EM EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DE PROPOSTAS METODOLÓGICAS

**Larissa Marchiori Pacheco (USP)**

lari.marchiori@gmail.com

**Erasmio Gomes (USP)**

erasmo@fearp.usp.br

**Marco Antonio Silveira (CTI)**

marco.silveira@cti.gov.br



*A inovação tem sido considerada um dos principais fatores responsáveis por ganhos de competitividade empresarial num contexto econômico cada vez mais globalizado. Os indicadores de atividades de inovação tecnológica nas empresas, brasileiras por meio da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC) realizada pelo IBGE em sucessivas edições (2000, 2003, 2005 e 2008) mostram que ainda há um significativo espaço para se avançar nessa área. Por exemplo, dentre as empresas consideradas “inovadoras” pela Pesquisa (34,5% da amostra), a maioria declara inovar sob a ótica interna, da própria empresa, e não externa, ou seja, para o mercado nacional ou mundial. Diante disso, a pergunta que se coloca é: por que poucas empresas brasileiras inovam e, ainda assim, sem considerar adequadamente as demandas de mercado? Uma das razões é a falta de metodologias de gestão da inovação adequadas e acessíveis, sobretudo, para a realidade das pequenas e médias empresas. O presente trabalho tem como objetivo contribuir para superar este gap, identificando e analisando cinco diferentes abordagens para gestão da inovação. Essas abordagens foram selecionadas por meio de consulta à oito bases de dados: DEDALUS (Banco de Dados Bibliográficos da USP), Google Acadêmico, Web of Science, Science Direct, Scopus, EBSCO, SCIELO, REDALYC. Para a pesquisa foram utilizados os seguintes termos de busca, em português e os correspondentes em inglês e espanhol: Gestão da inovação e Métodos de gestão da inovação. O trabalho apresenta os principais resultados obtidos a partir da revisão bibliográfica realizada buscando-se traçar as principais características das cinco abordagens selecionadas. A partir da análise realizada identificou-se um conjunto mínimo de ações concernentes à gestão da inovação nas empresas - independente de seu porte - de forma que apresentem novos produtos ou serviços para o mercado e não apenas para que inovem em processos internos, a saber: Análise do ambiente e prospecção de oportunidades de inovação, Definição de objetivos e metas ligadas à estratégia tecnológica e de inovação da empresa, Implantação dos projetos, Avaliação do desempenho para*

*fornecer feedback aos gestores. Depreende-se, assim, que gerir a inovação envolve não só o processo em si, mas o planejamento e adoção de metas, formação de equipes específicas e mobilização de toda a empresa em prol da inovação, avaliações contínuas do desempenho e gestão do conhecimento e aprendizado.*

*Palavras-chaves: Gestão da inovação, Gestão tecnológica, Inovação em empresas*

## 1. Introdução: A lacuna da inovação nas empresas brasileiras

A inovação tem sido considerada um dos principais fatores responsáveis por ganhos de competitividade empresarial num contexto econômico cada vez mais globalizado. Com efeito, tem sido igualmente crescente o reconhecimento no ambiente governamental acerca da importância da inovação para a competitividade das empresas e, por conseguinte, do país. Como exemplo pode-se destacar algumas iniciativas federais de envergadura implantadas nos últimos dez anos, tais como a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), o Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação (PACTI), o Plano Brasil Maior, Estratégia Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação (ENCTI) e o Plano Inova Empresa. Associado a essas iniciativas há um conjunto estruturado de incentivos, programas e instrumentos, com diversas modalidades de apoio, além de recursos financeiros expressivos para sua implantação.

No caso brasileiro, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) tem colocado a disposição da sociedade brasileira indicadores de atividades de inovação tecnológica nas empresas, por meio da Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC). Uma análise dos resultados das sucessivas edições da pesquisa (2000, 2003, 2005 e 2008), nos mostra que ainda há um significativo espaço para se avançar nessa área. Dentre as empresas consideradas “inovadoras” pela Pesquisa (34,5% da amostra), a maioria declara inovar sob a ótica interna, da própria empresa, e não externa, ou seja, para o mercado nacional ou mundial.

A própria Confederação Nacional da Indústria (CNI, 2009) reconhece que o esforço das empresas brasileiras embora expressivo é, todavia, insuficiente. A entidade, ao interpretar os dados da PINTEC de 2005, observa que

[...] das quase 90 mil empresas industriais que compuseram o universo da pesquisa, cerca de um terço declarou inovar. [mas...] Em 2005, a inovação para o mercado nacional ainda atingiu poucas empresas e foi ínfimo o número de empresas que inovaram para o mercado mundial (CNI, 2009, p.1).

Diante disso, a pergunta que se coloca é: por que poucas empresas brasileiras inovam? E ainda, dentre essas poucas empresas consideradas inovadoras, por que parcela significativa

inova apenas “para dentro”, com inovações não direcionadas ao mercado, e sem esforço inovativo substancial próprio?

Muitas e complexas podem ser as respostas. No entanto, consideramos importante destacar dentre as possíveis explicações, uma delas como sendo a falta de metodologias de gestão da inovação adequadas e acessíveis, sobretudo, para a realidade das pequenas e médias empresas. O presente trabalho tem como objetivo identificar abordagens para gestão da inovação e realizar uma análise comparativa dos mesmos segundo suas características e pressupostos, subjacentes.

Utilizando a classificação proposta por Gil (2002, p.41), a presente pesquisa pode ser caracterizada quanto à abordagem do problema, como qualitativa e quanto aos seus objetivos, como exploratória e descritiva. Por sua vez, quanto aos procedimentos técnicos utilizados para obtenção dos dados, segundo a classificação de Lakatos e Marconi (2003, p.174), trata-se de pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias).

## 2. O que é inovação

De acordo com a definição apresentada no Manual de Oslo, inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP)

[...] compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos e substanciais melhorias tecnológicas em produtos e processos. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada no processo de produção (inovação de processo) (OCDE, 1997, p. 54).

A despeito das diversas definições encontradas (IBGE, 2010, p. 158; IEL, 2007, p.09; Cagnazzo, Taticchi e Botarelli 2008, p. 321, entre outras), duas são as características que embasam o conceito de inovação, independente de sua tipologia:

- a) O conceito de novidade;
- b) A possibilidade de gerenciamento (Cagnazzo, Taticchi e Botarelli, 2008, p.320).

A novidade de uma inovação pode ser definida por meio de variáveis técnicas ou em termos do mercado (OCDE, 1997, p. 121). A classificação com base em variáveis técnicas subdivide-se em *inovações de produto*, que compreende o uso de novos materiais, novos produtos intermediários, novas peças funcionais, tecnologia radicalmente nova e novas funções fundamentais, e; *inovações de processo*, compreendendo novas técnicas de produção, novas

características organizacionais e novo software profissional (FINEP, 2006, p. 121). Já a classificação de novidade em termos de mercado se dá em três níveis: nova apenas para a empresa, nova para a indústria no país ou para o mercado em que a empresa opera e, nova no mundo (FINEP, 2006, p. 121).

A característica que se refere à organização e gerenciamento da inovação, é fundamental para que a inovação desejada tenha êxito, sendo que a gestão da inovação, para o presente trabalho, consiste em gerenciar as atividades inovadoras levadas (ou a serem levadas) a efeito pela empresa ou organização. Assim, coerente com essa acepção adotada, a *gestão da inovação* envolve:

“[...] um conjunto de práticas, conceitos e ferramentas que ajuda o tomador de decisão a organizar o processo de geração de inovações, renovação da empresa, geração de novos negócios e de valor em cima de inovação” (GAVIRA et al., 2007, p. 80).

Ou ainda,

[...] a ideia da gestão da inovação é estruturar, sob uma perspectiva estratégica, rotinas e ferramentas na empresa com periodicidade e sistematização, de modo que a inovação não seja algo espontâneo e desarticulado na empresa (FUCCK; VILHA, 2011, p. 14).

Em assim sendo, foram desenvolvidos métodos de gestão que agregam tanto as características objetivas (planejamento, metas, indicadores) como subjetivas (criatividade, cooperação) da inovação tornando-a um conceito menos dependente de sorte ou da criatividade de alguns e passível de gerenciamento e de estímulo dentro de uma organização.

### 3. Procedimentos metodológicos

O levantamento bibliográfico para realização da primeira fase do presente trabalho deu-se por meio de consulta às oito bases de dados: DEDALUS (Banco de Dados Bibliográficos da USP), Google Acadêmico, *Web of Science*, *Science Direct*, *Scopus*, EBSCO, SCIELO, REDALYC. Foram utilizados os seguintes termos de busca, em português e os correspondentes em inglês e espanhol:

- Gestão da inovação;
- Métodos de gestão da inovação.

Muitas publicações com referência expressa ao termo “gestão da inovação”, não tinham conteúdo pertinente ao objeto do presente trabalho, tendo sido pré-selecionadas trinta publicações dentre livros, artigos científicos, teses e dissertações. Após ser avaliado o foco dos trabalhos, foram selecionadas cinco publicações: Scherer e Carlomagno (2009), SEBRAE (2009) e Coral et al. (2008) no ambiente nacional, Tidd; Bessant; Pavitt (2008) e Cotec (1999), no ambiente internacional.

Foram estabelecidos os conceitos de método, modelo e técnica de forma a estabelecer um padrão homogêneo de interpretação. Para tanto, assume-se neste trabalho que “um modelo caracteriza-se como uma ferramenta para conceber algo e representar, simular ou idealizar essa realidade por meio de objetos, fluxos, ideias ou palavras” (BEUREN, 2000, p.18) e que “método” é um conjunto de procedimentos (ou técnicas) estruturados e sistematizados que visam à implantação de determinada tecnologia de gestão.

Partindo-se dessas definições, foi realizada uma busca de termos recorrentes utilizados pelos autores dos cinco trabalhos selecionados ao se referirem aos próprios trabalhos para que fosse possível a sua classificação de maneira homogênea durante a realização da pesquisa. Portanto, a partir da análise da terminologia utilizada em cada um dos trabalhos selecionados, foi possível identificar o emprego de diversos termos, considerados como sinônimos, tais como método, técnica, modelo ou ferramenta de suporte para a gestão da inovação, dentre outros. Assim, por mais que a maioria dos autores não considerasse explicitamente seus trabalhos ou proposições como “métodos”, todos foram assim enquadrados já que apresentavam, não apenas “modelos de gestão”, mas também procedimentos para implantação de gestão da inovação nas empresas, ainda que utilizando termos distintos para o mesmo significado.

## **4. Resultados**

A seguir são apresentados os principais resultados obtidos a partir da revisão bibliográfica realizada buscando-se traçar as principais características das cinco abordagens selecionadas.

### **4.1. Modelo NUGIN**

As dimensões ou etapas de implantação do NUGIN (Núcleo de Apoio ao Planejamento de Gestão da Inovação em Empresas de Pequeno e Médio Porte), proposto por Coral et al. (2008), são três:

- Organização para inovação;

- Planejamento estratégico da inovação;
- Processo de desenvolvimento de produtos.

Todas as três etapas são permeadas pelo conceito de inteligência competitiva, sendo que cada etapa produz resultados que atuam como insumos para a etapa seguinte.

A etapa relacionada à organização visa criar um grupo de pessoas capacitadas responsáveis pela implantação de métodos e ferramentas, integração entre as áreas e pela gestão de todo o processo de inovação, sendo composta por diagnóstico da inovação, estruturação do núcleo de inovação, estruturação do comitê estratégico de inovação, capacitação do núcleo e áreas afins, definição do modelo de inovação da empresa e caracterização dos projetos.

Nesta primeira etapa talvez resida uma das mais significativas contribuições do método NUGIN. Trata-se da implantação da estrutura de governança da gestão da inovação na empresa, composta pelo Núcleo de Inovação e pelo Comitê Estratégico de Inovação, que “tem por objetivo definir a estratégia tecnológica da empresa, analisar e priorizar os projetos, além de garantir os investimentos necessários e a disponibilização de recursos humanos para a realização das atividades” (CORAL et al., 2008, p. 34).

A segunda etapa trata de “definir a estratégia tecnológica da empresa e estabelecer as diretrizes para que o núcleo possa implantar as ações estabelecidas”, visando elaborar o plano estratégico da inovação que estabelecerá diretrizes para o processo de desenvolvimento de produtos e monitoramento contínuo das informações por meio da inteligência competitiva (CORAL, 2008, p. 36).

Essa segunda etapa possui as seguintes atividades: análise do ambiente externo e interno, análise do planejamento estratégico corporativo, definição da visão da inovação, análise de tecnologias alternativas, definição da estratégia tecnológica, definição de mercados-alvo e clientes, definição de indicadores de inovação, priorização de projetos e investimentos, elaboração do plano de ação.

A terceira etapa, de desenvolvimento de produtos, constituída pelas seguintes atividades: planejamento de produtos, planejamento tecnológico, elaboração do plano de projeto, projeto informacional, projeto conceitual, projeto preliminar, projeto detalhado. E a etapa referente ao processo de inteligência competitiva, que abarca as três etapas anteriores, consistindo-se em uma atividade permanente, que tem como resultado competências identificadas, tendências tecnológicas e mercadológicas identificadas, fontes de informação a monitorar, relatórios de



inteligência, rede de inteligência constituída e necessidade de informação definidas (CORAL, 2008, p. 39).

#### 4.2. Método SEBRAE

O método desenvolvido pelo SEBRAE, denominado “Inovar para Competir”, propõe como elemento central para a gestão da inovação o “funil da inovação”, inspirado no processo de tomada de decisão conhecido como *stage gate*. O fluxo ao longo do funil equivale às seguintes etapas do processo de gestão da inovação: seleção, definição de recursos, implantação e aprendizagem (SEBRAE, 2009, p. 65).

Para cada etapa há um guia com questões para reflexão, sobre os principais elementos constituintes de cada uma delas como suporte para a empresa/organização implantar seu processo de gestão da inovação. Não há menção a ferramentas específicas de apoio, sendo o método mais explícito quando se refere apenas à “Etapa de Aprendizagem”, mencionando que as “ferramentas [ou práticas] de aprendizagem estão estreitamente relacionadas com Gestão do Conhecimento” (SEBRAE, 2009, p.71-72).

#### 4.3. Octógono da Inovação

Scherer e Carlomagno apresentam um modelo integrado, que possa ser compreendido e utilizado por gestores que desejam abordar a inovação de maneira estruturada e não aleatória, a partir do estudo de casos de empresas e também da prática de consultorias em gestão da inovação (2009, p. 23). A proposta é que a empresa se organize em oito dimensões do negócio, denominado “Octógono da inovação”, a saber: liderança, estratégia, relacionamento, cultura, pessoas, estrutura, processo e *funding* (2009, p. xi). Com base nessas dimensões, os autores propõem a realização de um diagnóstico da empresa, por meio de uma ferramenta, ou esquema de análise, denominada “*Assessment* da Inovação”.

A dimensão processo envolve uma “cadeia de valor da inovação”, composta por quatro fases: geração de novas ideias (idealização), refinamento do conceito da ideia proposta (conceituação), redução das incertezas (experimentação) e transformação da mesma em inovações (implantação). A cada fase da cadeia de valor, os autores elencam uma série de atividades ou esquemas analíticos que podem ser utilizados para auxiliar no cumprimento de cada uma delas.



Para se avançar ao longo da “cadeia de valor da inovação” os autores sugerem o modelo de *stage gates*, propondo alguns esquemas de análise para auxiliar na tomada de decisão sobre a progressão de fases: modelo de classificação de ideias - nos mesmos moldes do difundido modelo proposto pelo *Boston Consulting Group* (Matriz BCG), b) *scorecard* para avaliação do mercado, c) *assessment* das principais dimensões para tomada de decisão (mercado, tecnologia, fator humano, negócio), d) *stage gate* do processo de experimentação, e) planejamento da implantação, f) cronograma da implantação, g) aprendizado da implantação.

#### 4.4. Método TEMAGUIDE

O método *Technology Management Guide* (TEMAGUIDE) ordena as tarefas e preocupações fundamentais para uma adequada gestão tecnológica dentro das empresas, as explica, indica formas ou procedimentos para levá-las a cabo e as ilustra com exemplos concretos de experiências empresariais (COTEC, 1999, p. 9).

O foco do método TEMAGUIDE está na integração dos típicos processos empresariais (estratégia, operações, finanças, recursos humanos, tecnologia, qualidade e meio-ambiente) com os processos de inovação, sendo estes o desenvolvimento de novos produtos, a inovação de processos, o desenvolvimento de estratégia tecnológica e a aquisição de tecnologia.

O TEMAGUIDE propõe um modelo conceitual simples baseado em cinco elementos: monitoramento, focalização, capacitação, implantação e aprendizado. A cada um dos cinco elementos do modelo, o TEMAGUIDE associa ferramentas que podem ser empregadas como apoio conceitual-metodológico para o seu cumprimento e obtenção dos resultados esperados.

Os cinco elementos do modelo podem ser apoiados com ferramentas e técnicas, mas isso não é o essencial. O modelo, em qualquer caso, tem um valor intrínseco de reconhecer a posição de uma empresa ou uma equipe em qualquer projeto ou atividade. O modelo sugere que no desenvolvimento de um projeto ou atividade existe um ciclo iterativo de aprendizagem e não um simples processo em etapas consecutivas.  
Cotec (1998, p. 14)

Assim, a primeira etapa, “monitorar”, implica observar o ambiente na busca por sinais sobre a necessidade de inovação e potenciais oportunidades. As ferramentas associadas a esta etapa são: análise de mercado, prospectiva tecnológica, *benchmarking*, análise de patente, auditorias, criatividade, trabalho em rede, avaliação ambiental. A segunda etapa, “focalizar”,

significa focar a atenção e os esforços em uma estratégia em particular que traga melhores resultados para o negócio ou a solução para um determinado problema. As ferramentas indicadas para esta fase são: análise de mercado, prospectiva tecnológica, *benchmarking*, análise de patente, auditorias, gestão de portfólio, avaliação de projetos, criatividade, trabalho em rede, funcionamento em equipe, funcionamento ajustado, análise de valor, avaliação ambiental. Por sua vez, a terceira etapa, “capacitar-se”, trata-se de adquirir o conhecimento (explícito e tácito) necessário para desenvolver a estratégia selecionada. São ferramentas indicadas para esta etapa: avaliação de projetos, criatividade, gestão de direitos de propriedade intelectual e industrial, gestão de interfaces, gestão de projetos, trabalho em rede, funcionamento em equipe. A quarta etapa, “implantar”, refere-se à execução da alternativa selecionada e as ferramentas auxiliares são: análise de mercado, criatividade, gestão de interface, gestão de projetos, trabalho em rede, funcionamento em equipe, gestão da mudança, funcionamento ajustado, análise de valor, melhoria contínua. A quinta etapa, embora influencie todas as demais, “aprendizado”, refere-se ao processo de internalizar conhecimentos das experiências de sucessos e insucessos durante o processo de inovação ou, ainda, aprender com os êxitos ou fracassos. As ferramentas indicadas para esse processo são análise de mercado, *benchmarking*, auditorias, gestão de portfólio, avaliação de projetos, criatividade, trabalho em rede, funcionamento em equipe, funcionamento ajustado, melhoria contínua, avaliação ambiental (COTEC, 1999, p. 14-17). Embora nesta última etapa o TEMAGUIDE não faça menção explícita à Gestão do Conhecimento, pode-se inferir que esse campo disciplinar poderá contribuir para a com esse processo de aprendizagem organizacional.

Assim, no total o TEMAGUIDE sugere o emprego de 18 (dezoito) ferramentas, relacionadas às diversas etapas de implantação do modelo, igualmente tributárias de campos disciplinares diversos como gestão da qualidade, gestão de projetos, gestão do conhecimento, planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, *marketing*, dentre outros.

#### 4.5. Gestão integrada para inovação

O modelo do processo de inovação proposto por Tidd, Bessant e Pavitt se estrutura em quatro fases inextricavelmente integradas:

- Busca;
- Seleção;

- Implantação;
- Aprendizado.

A fase de *busca* envolve detectar sinais no ambiente sobre potencial mudança para, na fase de *seleção*, realizar escolhas sobre oportunidades tecnológicas e mercadológicas. A *implantação* envolve três sub-fases: aquisição de conhecimento, execução do projeto, lançamento e sustentação da inovação. A fase de *aprendizagem* refere-se ao processo de acúmulo de experiências e conhecimento que são agregados à competência da organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2006, p. 109-116).

Os autores fazem menção à estrutura organizacional de apoio ao processo de inovação, sem, contudo, ser prescritivo com relação a uma possível estrutura ideal.

Não importa quão bem desenvolvidos sejam os sistemas de definição e desenvolvimento de produtos e processos inovadores; eles terão sucesso se o contexto organizacional circundante for favorável.

Alcançar isso não é fácil; envolve a criação de estruturas e processos organizacionais que permitam que a mudança tecnológica prospere (TIDD; BESSANT ; PAVITT, 2006, p. 492-493)

## 5. Comentários finais

O método NUGIN é o único que explicitamente sugere uma estrutura de governança para gestão da inovação na empresa. Porém, da leitura das demais obras, subentende-se a necessidade de concentração de esforços nas equipes de trabalho, sem explicitar, no entanto, formas de organização e governança das mesmas. Scherer e Carlomagno por exemplo, mencionam que a estrutura organizacional é outro aspecto que inibe ou alavanca a inovação, ressaltando não haver uma estrutura única que sirva para todas as organizações.

Em se tratando das ferramentas ou técnicas de apoio à gestão da inovação citadas nos cinco trabalhos analisados, foram identificadas mais de duas dezenas, sendo a maioria delas tributárias de diversos campos disciplinares como, por exemplo, gestão da qualidade, gestão de projetos, gestão do conhecimento, planejamento estratégico, gestão de recursos humanos, *marketing*, dentre outros - o que é de se esperar, considerando-se que a inovação não é um fenômeno atrelado a um campo disciplinar autocontido, específico, mas sim um fenômeno multidisciplinar.

A partir da análise realizada identificou-se um conjunto mínimo de ações concernentes à gestão da inovação nas empresas - independente de seu porte - de forma que apresentem novos produtos ou serviços para o mercado e não apenas para que inovem em processos internos (por mais que esses possam representar diminuições de custos aos consumidores, melhora na qualidade ou menor tempo de produção, entre outros):

- Análise do ambiente e prospecção de oportunidades de inovação, assim como o estímulo à contribuição interna à organização para novas ideias.
- Definição de objetivos e metas ligadas à estratégia tecnológica e de inovação da empresa e, a partir disso, seleção das oportunidades ou ideias de inovação que sejam coerentes com os mesmos.
- Implantação dos projetos definidos para as oportunidades selecionadas.
- Avaliação do desempenho para fornecer *feedback* aos gestores dos projetos de inovação de maneira a reter o conhecimento e criar base de boas práticas para a empresa.

Depreende-se, assim, que gerir a inovação envolve não só o processo em si, mas o planejamento e adoção de metas, formação de equipes específicas e mobilização de toda a empresa em prol da inovação, avaliações contínuas do desempenho e gestão do conhecimento e aprendizado. A partir da simplificação das etapas que conformam o processo de gestão da inovação cria-se uma orientação às pequenas e médias empresas em relação às etapas a cumprir para que possam constituir um ambiente empresarial/organizacional inovador. Constata-se que os métodos podem se constituir em elementos orientadores na condução do esforço inovador pelas empresas. Trata-se de elementos-ponte importantes entre as políticas de promoção de inovação, respectivos recursos financeiros disponibilizados às empresas, e a rotina, o dia a dia das empresas em busca da inovação. Certamente, esses métodos cobrem um *gap* importante identificado entre a oferta de recursos públicos para inovação e a geração de inovação, propriamente dita, pelas empresas beneficiárias desses recursos.

## REFERÊNCIAS

- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CAGNAZZO, L.; TATICCHI, P.; BOTARELLI, M. Modelo de gestão da inovação: uma revisão de literatura. **Revista Administração UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 3. p. 316-330. 2008.

- CNI (Confederação Nacional da Indústria). **Mobilização empresarial pela inovação:** estratégia e objetivos. Brasília: CNI, 2009. 7 p.
- CORAL, E.; OGLIARI, A.; DE ABREU, A. F (Org.). **Gestão integrada da inovação:** estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas, 2008. 269 p.
- COTEC (Fundación para la Innovación Tecnológica). **Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para empresas.** Tomo 1. Módulo I. “Introducción, Presentación, CD y Módulo I: perspectiva empresarial” - TEMAGUIDE. 1998. 60 p.
- FAYET, E. A. Inovação: conceitos e teorias. In: FAYET, E. A. (Org.). **Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas.** Curitiba: IEL(PR), 2010. p. 37-51.
- FUCK; M. P.; VILHA, A. M. Inovação Tecnológica: da definição à ação. **Revista Contemporâneos**, São Paulo, n. 9, p. 1-21. 2011.
- GAVIRA, M. O. et al. **Gestão da Inovação Tecnológica:** uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 8, n.1. 2007, p. 77-107.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175p.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa industrial de inovação tecnológica 2008.** Rio de Janeiro: IBGE, 2010. 164 p.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa industrial de inovação tecnológica 2005.** Rio de Janeiro: IBGE, 2007. 156 p.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa industrial de inovação tecnológica 2003.** Rio de Janeiro: IBGE, 2005. 148 p.
- \_\_\_\_\_. **Pesquisa industrial de inovação tecnológica 2000.** Rio de Janeiro: IBGE, 2002. 104 p.
- IEL (Instituto Euvaldo Lodi). **Metodologia integrada de gestão da inovação.** Florianópolis: IEL (SC), 2007. 26 p.
- LAKATOS, E. M; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311 p.
- NATUME, R. Y.; CARVALHO, H. G.; FRANCISCO, A. C. O uso de práticas de gestão de tecnologia e inovação em uma empresa de médio porte do Estado do Paraná. **Revista Eletrônica Internacional de Economia da Informação, da Comunicação e da Cultura.** v. X, n. 1, 2008. p. 179-202. Disponível em: <<http://issuu.com/eptic/docs/121028221818-d04eaa1559404d34b1a3e3eba659a4e4#embed>>. Acesso em: 10 abr. 2013.
- OCDE (Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento). **Manual de Oslo:** proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Paris: OCDE, 1997. 136 p. (Traduzido em 2004 sob a responsabilidade da FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos - das edições originais em inglês e francês).
- ORTIZ, F. Gestión de innovación tecnológica em pymes manufactureras. In: CONGRESSO IBEROAMERICANO DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA, SOCIEDAD E INNOVACIÓN (CTS + I). 1. 2006. Cidade do México. **Anais...** Cidade do México: OEI, 2006. 17 p.
- PALADINO, G. Introdução. In: FAYET, E. A. (Org.). **Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas.** Curitiba: IEL (PR), 2010. p. 11-16
- SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da inovação na prática:** como ampliar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009. 150 p.
- SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio à Micro e Pequena Empresa). **Gestão da Inovação:** inovar para competir. Guia do Educador. Brasília: SEBRAE, 2009. 245 p.

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

VILHA, A. O. M. **Gestão da inovação na indústria brasileira de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos**: uma análise sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável. 2009. 161 f. Tese (Doutorado em Política Científica e Tecnológica) - Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2009.