

PRÁTICAS DE GESTÃO DE UM MODELO DE NEGÓCIO INOVADOR: O CASO HERBARIUM

Fabrizio MELLER DA SILVA (Universidade Estadual de Maringá – UEM)

Dálcio Roberto dos REIS (Universidade Positivo - UP)

RESUMO

Procurou-se estudar o modelo de negócio de uma empresa mediante a descrição e explicação das práticas, atitudes e ações da gestão adotadas pela empresa Herbarium – considerada a maior indústria fitoterápica do Brasil e ganhadora de vários prêmios de inovação e de melhor empresa para se trabalhar - levando-se em consideração o seu ambiente interno e externo. Objetivo desta pesquisa foi descrever como uma empresa faz negócios gerando valor para seus *stakeholders* a partir do seu modelo de negócio (*desing*) organizacional. Para isso, o constructo capacidade de inovação foi constituído a partir de uma série de fatores da inovação tratados de forma exploratória a partir de práticas e ferramentas propostas por Cotec (1998); Cunha (2005) e Cunha *et al* (2013). Tem-se uma investigação qualitativa exploratória e descritiva operacionalizada pelo método documental de dados primários e secundários. Os resultados permitiram apontar diversos fatores da inovação que estão constatados como componentes do modelo de negócio de uma empresa inovadora.

Palavras-chave: Modelo de negócio inovador. Gestão da inovação. Inovação organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Em 3 de janeiro de 2011, a empresa Renault anunciava a demissão de três diretores, incluindo um membro da comissão executiva do Grupo. Poucos dias depois, a montadora francesa disse que esta decisão surge na sequência da descoberta de um caso de espionagem industrial. O próprio Ministro Françaes se envolve publicamente tratando a situação, como um caso de guerra, pois a Renault tem cerca de 200 patentes emitidas ou pendentes de registro. O Ministro, Eric Besson, afirmou que *“A única coisa que vos posso dizer é que o assunto é sério. Ilustra, mais uma vez, os riscos que as nossas empresas correm em termos de espionagem industrial e inteligência econômica, como se diz hoje em dia.”* (BESSON, 2013). É possível notar que a espionagem não está atrelada aos produtos ou serviços da Renault, apenas. Percebe-se que o modelo do negócio em si, em seus diversos componentes, é um aspecto primordial e estratégico para a empresa pois

é neste modelo que se encontram o *know-how* e os ativos organizacionais que criam valor econômico, social e institucional.

De acordo com o nosso conhecimento, a literatura acadêmica atual apresenta um *gap* quanto ao estudo dos modelos de negócios inovadores, por ser um tema emergente no século atual e haver poucas publicações empíricas internacionais e nacionais sobre o tema. As ciências empresariais vêm evoluindo e se alterando ao longo dos seus mais de 100 anos de existência. Constatou-se a consolidação da qualidade nos anos de 1980, a de processos nos anos de 1990 e a estratégia no início dos anos 2000. Assim, uma palavra-chave em expansão é a inovação.

As organizações e suas práticas voltadas à inovação têm sido compreendidas, de forma geral, sob a perspectiva do comportamento do indivíduo e da organização. Na perspectiva da teoria contingencial (LAWRENCE; LORSCH, 1973), teoria institucional (MEYER; ROWAN, 1977) e teoria da ecologia populacional (HANNAN; FREEMAN, 1977) as organizações passaram ser estudadas por intermédio do seu campo organizacional.

Assim, uma nova unidade de análise para pesquisa é proposto no sentido de ampliar as possibilidades de compreensão das empresas segundo os autores Osterwalder (2004), Osterwalder *et al* (2005) e Chesbrough (2010). É justamente o modelo do negócio que vem preencher essa lacuna podendo ser observado e comparado a fim de fornecer indicadores que suportem a tomada de decisão nas organizações. Horsti (2007 apud KONG, 2009) examinou a relação de artigos em revistas acadêmicas e artigos em revistas de negócios, chegando à conclusão que o termo – “modelo de negócio” - começa a ser mais usado na área acadêmica do que dos negócios. O autor verificou que a base de dados *Ebsco* saltou de 8%, em 2000, para 15%, em 2005, quanto às publicações que tenham utilizado do termo.

Analizando o número de publicações relacionadas aos temas inovação (*innovation*) e Modelos de Negócios (*business models*) na base de dados *Scopus* entre o período de 2002 a 2015, evidenciou 2.946 artigos em *journals*. Assim, a produção científica relacionada ao tema aumentou gradativamente ao longo dos quatorze anos analisados. A Figura 1 apresenta a quantidade de artigos publicados por ano relacionado ao tema *Innovation and Business Models*.

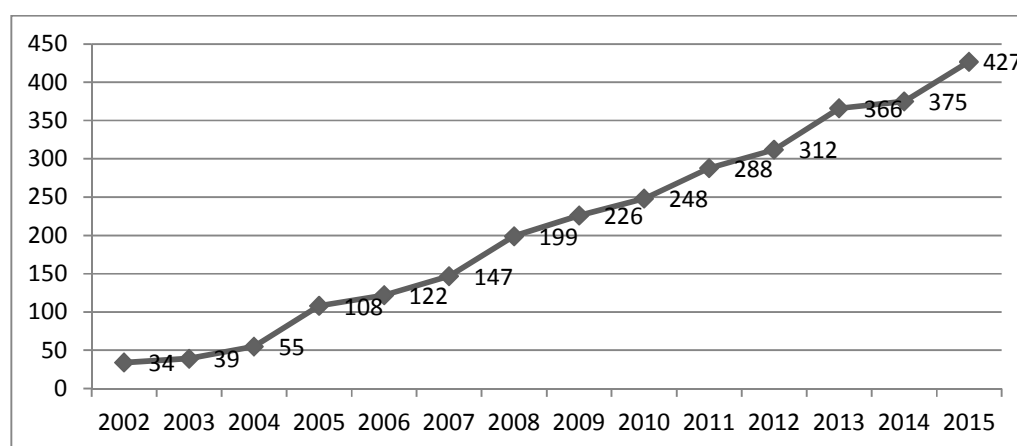


Figura 1 - Publicações por ano

Fonte: Base de artigos da Scopus

Essa investigação procura problematizar, por meio de uma investigação empírica-descritiva, como uma empresa faz negócios gerando e captando valor a partir de seu *design* organizacional, comumente denominado como modelo de negócio? Para responder tal indagação, de modo

exploratório e de acordo com Cotec (1998), Cunha (2005) e Cunha *et al* (2013) elencou-se vários elementos possíveis voltados ao design de um modelo de negócio inovador (ver Apêndice) como atributos, características, ações ou práticas de gestão adotadas e implementadas por uma empresa situada no setor fármaco-fitoterápico que esteja coadunada como um modelo de negócio inovador.

A organização a ser estudada é a Herbarium - considerada a maior indústria fitoterápica do Brasil, ganhadora de vários prêmios de inovação e de melhor empresa para se trabalhar - atuante no ramo farmacêutico, especializada na produção de medicamentos fitoterápicos.

Trata-se de uma empresa de médio porte localizada na região metropolitana de Curitiba. Foi criada em 1985 pela associação de dois irmãos e em 2009 foi adquirida pela Farmaquímica, empresa pertencente ao grupo Roemmers da Argentina. A Farmaquímica e a Herbarium se caracterizam por utilizar práticas de inovação como modelo de gestão (TRENTINI, 2011).

A ênfase deste estudo é abordar a inovação na perspectiva empresarial e não na tecnologia de produtos ou serviços. Pois, acredita-se que inovação empresarial é um antecedente da inovação tecnológica (CUNHA, 2005); logo o objetivo é descrever o modelo de negócio de uma indústria inovadora.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa documental em que os instrumentos de coleta foram a entrevista, a análise de dados primários, tais como relatórios anuais, artigos publicados em revistas nacionais e internacionais e o conteúdo das páginas institucionais da empresa; e a análise de dados secundários como publicações científicas nacionais.

O artigo está estruturado nas seguintes seções além dessa introdução: a) revisão da literatura que abordará, brevemente, sobre a inovação; b) metodologia, c) apresentação e interpretação dos dados; d) considerações finais, que reúne as principais implicações do assunto proposto e sugestões para estudos futuros.

2. REVISÃO DA LITERATURA

O crescimento da população mundial tem um grande impacto nas organizações. Mais pessoas contribuem para as forças que criam a mudança. Da mesma forma, a tendência para a globalização aumenta o acesso e pressões de mundo. A empresa contemporânea enfrenta a concorrência potencial de grandes corporações internacionais globais, bem como os pequenos empreendedores emergentes.

Além disso, nota-se uma redução do ciclo de vida dos produtos e tecnologias (LACERDA *et al*, 2001), o surgimento de novas gerações de tecnologia da informação e ciberespaço, bem como a expansão dos negócios pela internet, incubadoras tecnológicas, a nova frente de trabalho do empreendedorismo com as *start-ups*, o sistema de investidor-anjo para empreendimentos e outros tem proporcionado um ambiente mais competitivo e dinâmico no ambiente dos negócios, trazendo a tona a “inovação” com tema fortemente emergente para as próximas décadas.

A inovação por meio da associação de tecnologia tem gerando estruturas organizacionais que produzem produtos/serviços inovadores com custos mais baixos. Por exemplo, a Apple anunciou o iPhone 3G: "Duas vezes mais rápido. Pela metade do preço" (DELBECQ *et al*, 2010). Isso é um exemplo claro de que as estratégias de posicionamento de Porter (1980), como diferenciação, liderança em custos e enfoque não são excludentes, ou seja, a diferenciação e a liderança em

custo podem caminhar juntas no mesmo modelo de negócio. Portanto, o processo de tomada de decisão sobre a inovação na firma se configura como relevante.

Quando o tema inovação se apresenta diante do público, muitos manifestam que “a primeira coisa que vem à cabeça” são produtos, pois representam o lado tangível da inovação para os consumidores. Contudo, a realidade mostra que muitas empresas inovadoras não têm sua estratégia focada apenas em produtos, mas utilizam uma gama de outras possibilidades, na qual se antecede ao produto final.

Ainda que os quatro tipos de inovação fundamentais sejam resumidos em produto, processo, marketing e organizacional, como mostra o Manual de Oslo (OCDE, 2004); eles podem ainda ser desdobrados em subtipos, propiciando, com isso, uma visão mais detalhada aos empresários e profissionais, em doze diferentes dimensões conhecidas como “radar da inovação” segundo Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006). Portanto, nota-se que a inovação em produtos é apenas um dos doze tipos de inovação que as empresas podem aproveitar para melhorar sua *performance*.

A *performance* positiva no resultado inovador necessita de um olhar atencioso em todos os componentes de um negócio. Oliveira e Cândido (2008) trataram empiricamente as dimensões da capacidade de inovação para nove dimensões que se subdividiam em grande quantidade de variáveis.

Mais recentemente, Cunha (*et al*, 2013) chegou a trinta e oito fatores da capacidade inovadora das organizações. Tais autores demonstram uma tentativa de ampliar o escopo de variáveis, fatores ou dimensões da capacidade inovadora de uma organização.

Interessante enfatizar que a capacidade de inovação de uma empresa pode ser entendida como o seu potencial para gerar resultados inovadores (NEELY; HII, 1999). E nos dizeres de Molina-Palma (2004),

[...] a capacidade de inovação como o potencial interno de uma empresa para gerar novas ideias, identificar novos mercados e oportunidades tecnológicas, alavancando recursos e competências. Adota-se a premissa que a capacidade de inovação está determinada pelas inter-relações da cultura organizacional, pelos processos internos e pelas relações interorganizacionais (MOLINA-PALMA, 2004, p. 57).

Portanto, a ampliação do escopo da inovação trás administradores e executivos que estavam a margem do processo de inovação, antes fortemente concentrado nas engenharias. Nota-se que inovação pode vir de uma experiência do consumidor proporcionada pelo pessoal de marketing, do setor financeiro em uma nova forma de captura de valor, ou ainda em uma nova configuração da cadeia de fornecimento pelas áreas de logística e *supply chain*.

Além disso, setores maduros e tradicionais e de baixa intensidade tecnológica começam a reconhecer diversos tipos de inovações adequadas às características de seus setores. Conforme Carlomagno e Scherer (2013), as inovações de clientes, soluções e experiência do consumidor têm sido mais presentes no varejo, enquanto as inovações de processo, cadeia de fornecimento e organização mais presentes nas indústrias, já no setor de tecnologia e entretenimento há uma combinação de diferentes tipos e intensidades de inovação.

A fim de ilustrar, um restaurante por quilo, que atualmente é tão frequente nas áreas centrais de diversos municípios, é uma inovação em modelo de negócio, pois o cardápio é cocriado na forma e na quantidade desejada pelo cliente. Os consórcios, no qual muitos brasileiros o adotam como uma forma de poupança coletiva para compra de bens. As grandes lojas de “atacarejo”, que são redes de supermercados que atendem de maneira mesclada as empresas de alimentos de pequeno

porte, de modo geral. Portanto, o que há de comum entre essas três ilustrações? O modelo de negócio. Nota-se que o produto ou serviço são os mesmos, sem grande ênfase ou inovação no produto ou serviço, contudo, percebe-se um modelo de negócio inovador, sua estrutura, sua forma de gestão, seu conceito. Portanto, pode-se conceituar um Modelo de Negócios como algo que “descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização” (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

3. METODOLOGIA

Trata-se de investigação exploratória quanto aos seus objetivos, qualitativa quanto à abordagem e descritiva-empírica. Para isso, adotou-se o método da pesquisa documental como principal procedimento de coleta dos dados, e como forma de triangulação, validação e confirmação dos dados procedeu-se uma entrevista não estruturada, *in loco*, com a Diretora de Ciência, Tecnologia e Inovação da empresa, com duração de duas horas a fim de ratificar pesquisa documental e

A pesquisa qualitativa, conforme Malhotra (2006), gera melhor entendimento do problema e é adequada para situações de incerteza, quando os resultados conclusivos são diferentes das expectativas. Segundo Triviños (1987, p. 109) “os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema”.

Além disso, a pesquisa qualitativa pode contribuir para a generalização de uma teoria. Por meio do método indutivo Gil (1999) e Lakatos e Marconi (2001) comentam que a generalização advém das observações de alguns casos reais, que por sua vez, leva a elaboração das generalizações. Esta pesquisa procura, por meio de sua análise dos dados, compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso (APPOLINÁRIO, 2006).

Trata-se de pesquisa documental por meio da análise de dados primários e secundários. Vantagem deste método de pesquisa é o fato de descrever uma realidade sem interferência do pesquisador.

O caso investigado foi determinado por uma amostragem não-probabilística, por conveniência, pois a empresa é ganhadora de vários prêmios de inovação. O corte na obtenção de novos dados para análise se estabeleceu a partir do surgimento de padrões e regularidades que se repetiram na análise dos dados e na entrevista.

Identificou-se categorias, padrões e relações entre os dados coletados, de forma a desvendar seu significado por meio da interpretação e da comparação dos resultados com outras pesquisas e referências teóricas. Após isso, o processo de análise se iniciou com a leitura de todos os dados coletados; depois, procedeu-se à categorização dos dados em unidades menores, mais significativas. E o principal processo analítico utilizado foi a comparação, ou seja, mediante as comparações foi possível construir e refinar as dimensões da capacidade da inovação identificadas no modelo de negócio do objeto de estudo: empresa Herbarium.

Pautado nas propostas de Cotec (1998), Cunha (2005) e Cunha *et al* (2013) elencou-se 39 fatores da capacidade de inovação expostos no Apêndice, como práticas e atitudes ou ações organizacionais que estão vinculados a uma empresa que se configura como um modelo de negócio inovador. Portanto, procurou-se pelas práticas adotadas pela Herbarium com o propósito de emergir apontamentos teóricos passíveis de generalização e representação de um modelo de negócio inovador.

Na próxima secção, serão analisados os fatores e práticas de gestão empiricamente realizadas pela empresa.

4. APRESENTAÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 PRINCIPAIS PARCEIROS

O Herbarium foi fundado em 1985, pela enfermeira Magrid Teske, e era administrado também pelo seu irmão, Clovis Teske, engenheiro químico. O negócio foi aberto por Magrid, que começou a plantar coníferas ao chegar da Alemanha. Do chá, passou a produzir cápsulas e extratos para pomadas e cremes. Em poucos anos o laboratório passou a figurar entre os maiores do país no setor (RIOS, 2009). Conforme Reis (2010, p. 131), a ex-proprietária “*tem uma visão de mercado aguçada e consegue captar muitas oportunidades de negócio*”. A organização foi a responsável pela introdução da maioria dos produtos fitoterápicos existentes no mercado nacional, resultado de iniciativas inovadoras de negócios. Está localizada na cidade de Colombo, região metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná, dentro de um grande bosque com mais de 20 espécies de plantas medicinais e conta com aproximadamente 330 funcionários.

A partir de 2000, o laboratório passou por altos e baixos, principalmente em função de novas regras da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) que impuseram uma série de limitações na composição dos medicamentos e aumentaram a regulação. Na época, o laboratório teve de retirar do mercado vários produtos (RIOS, 2009). Já em 2008, último ano de gestão de capital nacional, a companhia faturou R\$ 67 milhões, pois em 2009, a Herbarium foi comprada pela FQM – Farmoquímica e nenhum dos dois empresários comentaram a venda na época, e gradativamente foram se afastando do dia a dia do negócio.

Com a aquisição, a Farmoquímica (localizada no Rio de Janeiro) - outra empresa do Grupo FQM - aumenta seu leque de produtos. Pois, atualmente, a empresa fabrica mais de 40 remédios de prescrição médica, incluindo hormônios produzidos em uma fábrica inaugurada em 2007. Agora, passa a contar com uma linha de itens para dietas, cosméticos, alimentos, além de medicamentos fitoterápicos. Fundado em 1932, o laboratório carioca está entre os 25 maiores do país (O GLOBO, 2009) e conta com aproximadamente 700 funcionários (REIS, 2010).

O Herbarium ficou por cinco anos consecutivos na lista de melhores empresas para se trabalhar preparada pela revista Exame e fez parte várias vezes de lista semelhante do instituto *The Great Place to Work*. Já a Farmoquímica ficou por quatro anos na lista das dez melhores em gestão de pessoas da Revista Valor Carreira.

4.2 PRÁTICAS, AÇÕES E ATITUDES DE GESTÃO

Este artigo preenche um *gap* ao descrever o modelo de negócio inovador de uma indústria da área da saúde. Identificou-se as ações, atitudes e práticas de gestão a fim de apontar - de forma teórico-empírica - as melhores práticas de um modelo de negócio inovador.

Serão elencados algumas das práticas que o Herbarium tem implementado no seu modelo de negócio organizacional, tanto formal como informal. Dos 39 fatores organizados e estruturados a partir de Cotec (1998), Cunha (2005) e Cunha *et al* (2013) – dispostos no Apêndice 1 – constatou-se a presença de 22 práticas: 1) definição da missão; 2) visão; 3) princípios e valores da organização; 4) comunicação interna; 5) inovação com responsabilidade social ambiental e ética;

6) formação e cultura interna colaborativa; 7) trabalho em rede; 8) controles internos sem excesso de burocracia; 9) definição do orçamento dos investimentos com forte tolerância a riscos para projetos inovadores; 10) mapeamento das competências; 11) capacitação dos colaboradores; 12) reconhecimento e valorização dos funcionários; 13) estímulo a criatividade; 14) seleção de ideias; 15) formação de equipes multifuncionais; 16) estímulos a projetos de pequeno porte; 17) tolerância ao risco, fracasso e erro; 18) geração de aprendizagem e memória organizacional; 19) gestão financeira; 20) análise de mercado; 21) gerenciamento de projetos; 22) ambiente de trabalho.

Desta forma, notou-se que a missão da empresa (1), como sua visão (2), seus princípios e valores (3) são difundidos junto aos seus colaboradores. Desta forma, a missão do Herbarium é “Atender, com excelência e brilho nos olhos, às necessidades de médicos e de consumidores para a melhoria da saúde e do bem-estar, por meio de produtos seguros e eficazes, proporcionando o crescimento contínuo e sustentável das empresas e promovendo satisfação e evolução para os colaboradores” e sua visão é “tornar a marca Herbarium referência mundial em fitoterapia” e alguns dos seus valores são: respeitar os colaboradores na manutenção de um clima organizacional saudável e o direito de liberdade de expressão; respeitar o meio ambiente; respeitar o patrimônio e o uso racional dos recursos; primar pela melhoria da qualidade em produtos e serviços; preservar hábitos saudáveis; promover a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores; manter a integridade, responsabilidade e comprometimento em todas as ações; cumprir com a responsabilidade social, organizacional e governamental; gerar valor econômico para o crescimento e garantia do negócio; interagir com a comunidade científica e primar pela qualificação dos fornecedores.

Em relação a sua comunicação interna (4), percebeu-se um fluxo em 360 graus, ou seja, tanto horizontal como vertical, tanto ascendente como descendente, sem restrições e com uma certa transparência. Conforme as pessoas entrevistadas na organização (PAROLIN, 2008), manter a clareza na comunicação é fator considerado relevante para a dinâmica organizacional, tanto para a manutenção do clima, como para o compartilhamento das informações em via de mão-dupla (líder/liderado). Além dos mecanismos formais de comunicação (jornais internos, reuniões departamentais e setoriais, encontro das lideranças, *intranet*), a organização realiza reuniões periódicas para *feedback* sobre metas e resultados individuais e coletivos, inclusive com encontros do presidente com todos os colaboradores. No processo de inventário das competências de um líder, a comunicação é considerada uma das capacidades mais relevantes para a empresa.

O alinhamento da inovação com a gestão de pessoas ocorre sustentado pela comunicação interna e pelos valores organizacionais por intermédio das práticas do PQVT (Programa de Qualidade de Vida no Trabalho). A empresa também valoriza a informalidade e a comunicação pessoal, com menos mensagens eletrônicas e mais conversas de corredor; além de permitir acesso fácil à diretores e gerentes pelos funcionários (RIBEIRO, 2010).

Em relação as suas inovações com responsabilidade social e ambiental (5). Nota-se que a demonstração desse valor define bem a identidade da organização, que é promover saúde e qualidade de vida com produtos que não agredem colateralmente a saúde e o meio ambiente. Parolin (2008) comenta que tal prática está culturalmente inserida na vivência organizacional e é capaz de ser refletida nos relacionamentos internos e externos da organização.

O Herbarium tem dado ênfase na manutenção do seu clima organizacional, de forma a reforçar sua cultura interna (6). E um dos seus aspectos é a formação de um ambiente colaborativo, com compartilhamento de informações e trocas mútuas baseadas em colaboração e confiança

recíproca. Há relações interdepartamentais intensas e com respeito mútuo entre as partes e a valorização do trabalho em grupo. Em 20 anos de funcionamento, a maioria dos gestores permaneceu na empresa e a contratação mais recente de um executivo ocorreu no ano 2000 (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

Com o trabalho em rede (7), a empresa realiza ações de inovação aberta, como forma de conhecer as dinâmicas de cooperação para a inovação. A firma costuma abrir “editais” para financiar pesquisadores independentes, por meio do Programa Herbarium de Inovação (PHI). É um Programa de integração entre pesquisadores de plantas brasileiras e o Herbarium Laboratório Botânico para o desenvolvimento de novas tecnologias. Em parceria com Instituições de Ciência e Tecnologia (“ICT’s”), o objetivo do PHI é fomentar pesquisas básicas e aplicadas em plantas brasileiras, visando à possibilidade e viabilidade do desenvolvimento de produtos com derivados vegetais inovadores em atenção às diretrizes do Programa Nacional de Plantas Medicinais e Fitoterápicos - PNPMF. As áreas de interesse iniciais são: Saúde da Mulher, Saúde Infantil, Saúde da Terceira Idade, Dermatologia / Cosmiatria e Emagrecimento (HERBARIUM, 2016).

Encontrou-se a adoção de controle interno sem burocracia (8), pois com o trabalho em grupos viabilizam-se trocas espontâneas de ideias, metas, da construção da própria equipe de modo a enfatizar a autonomia e liberdade (Albuquerque, 1999; 2002; Leede e Looise, 2005 apud Parolin; Albuquerque, 2009). A empresa adota um modelo de gestão por projetos com moderada ênfase nas normas e regras e alta ênfase na valorização dos relacionamentos entre as pessoas, pois contribui para a consolidação de um espaço de criatividade (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009). Outra atitude voltada ao controle sem burocracia, conforme Parolim (2008), é o fato do controle por normas e regras serem substituídos, gradativamente, pela internalização de valores (muitas das vezes propagadas pelo Setor de Recursos Humanos) que mantenham aderência com a filosofia da empresa.

Em relação à definição do orçamento dos investimentos com forte tolerância a riscos para projetos inovadores (9), conforme Ruthes *et al* (2006, p. 11) “o investimento em P&D na Herbarium supera a média da PINTEC em ambas pesquisas”. A PINTEC é a Pesquisa de Inovação realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Percebeu-se um aumento percentual de investimento em pessoal que estão alocados diretamente em pesquisa e desenvolvimento (P&D); apontando que o orçamento para investimento em capital de risco é feito a médio e longo prazo sujeitando-se a certa tolerância ao risco.

Através de um modelo de gestão por competências (10), a organização demonstrou conhecer e mapear a *expertise* dos seus funcionários. Em 2004 deu-se início ao Programa Gestão por Competências que trata da identificação dos colaboradores que demonstram competências demandadas pela equipe diretiva. O Herbarium entende que a gestão por competências é a capacidade de articular e mobilizar condições intelectuais e emocionais em termos de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores para o desempenho de determinadas funções, ou o desenvolvimento de determinados projetos com alto índice de desempenho. Entretanto, o Sistema de Gestão por Competências foi implementado “oficialmente” em 2008 após quatro anos de estruturação, sendo que as competências estabelecidas para cada matriz funcional de cada carreira são avaliadas pelo colaborador e seu superior imediato e um plano de desenvolvimento é estabelecido. Após a avaliação, é gerada, pelo sistema utilizado, uma proposta de enquadramento salarial. O programa envolve a organização como um todo, já que todos os níveis hierárquicos têm suas matrizes definidas e são avaliadas periodicamente. Para a implementação do projeto algumas etapas foram desenvolvidas como alinhamento estratégico, definição da competência

fundamental da empresa, delineamento das carreiras, definição das matrizes de competências e suas respectivas complexidades, alinhamento das matrizes entre as áreas, exercício de autoavaliação, avaliação do superior imediato e respectivo *feedback*, definição da matriz salarial e integração da avaliação de desempenho com avaliação das competências, o plano de desenvolvimento individual e remuneração. A empresa usa competências da gestão por projetos em que equipes multidisciplinares que são formadas para a resolução de problemas ou implantação de novos processos e tecnologias (TRENTINI; REIS, 2009).

Por meio de um sistema de gestão de competências (CHA), é identificado o "*gap*" entre a autoavaliação e a avaliação do superior imediato. Com isso, há uma alimentação periódica do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) do funcionário, indicando que há um registro de aprendizagem e memória organizacional. Além disso, todas as ideias e desenvolvimento de novos produtos ou serviços também são alimentados em um *software*. Portanto, constatou-se que a organização tem registros de forma explícita (documentada) gerando aprendizado e memória organizacional para o desenvolvimento de produtos, serviços e processos (Entrevistada).

Capacitação dos colaboradores (11) acontece de maneira constante por meio de treinamentos e a adoção de prática voltada à geração de ideias. Há uma multiplicação interna da metodologia do Curso "Consultores para a Inovação" (Metodologia da Universidade Tecnológica de Compiègne, França). A multiplicação dessa formação aos demais funcionários prevê metas para os setores promoverem inovações no processo com possibilidade de premiação pelo projeto "Banco de Ideias" (PAGORIN; ALBUQUERQUE, 2009).

Ainda em relação aos colaboradores, a organização possui programas de reconhecimento e valorização dos funcionários (12). Os colaboradores são recompensados ao gerarem ideias em busca de melhorias e inovações. As metas individuais dos funcionários envolvidos com o setor de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) estão atrelados ao Programa de Participação nos Resultados (PPR). A prática de incentivo vinculado ao desempenho e aos resultados alcançados de modo coletivo gera impacto positivo entre os colaboradores (PAGORIN; ALBUQUERQUE, 2009). Logo, notou-se um estímulo à criatividade.

Todo funcionário tem liberdade para acessar seu encarregado ou supervisor e fornecer sugestões que estimulem a criatividade (13). Qualquer colaborador da área pode montar uma proposta de produto que se submeterá a uma discussão prévia do gerente de marketing, gerência técnica, gerência comercial e presidência. Em seguida, a proposta está sujeita a análise de viabilidade e checagem de aspectos relacionados à marcos regulatórios institucionais e ações, em conjunto, com os fornecedores. Na sequência, há uma nova reunião de análise crítica e, se aprovado, inicia o projeto com a designação de um gerente de produto (Entrevistada).

A empresa tem atuado com a estratégia de gestão por projetos (16) para novos produtos desde 2003 e isso tem gerado uma sistemática de novas ideias e projetos. De abril de 2011 a abril 2014 houve 570 ideias e oportunidades recebidas, 72 ideias em processo de avaliação, 208 ideias rejeitadas ou inviabilizadas, 119 projetos em desenvolvimento e 171 projetos concluídos (Entrevistada).

Com isso, a firma indica que possui uma dinâmica de processo de seleção de ideias (14) com maior potencial para inovações. Utilizam-se caixas de sugestões que estão em todos os setores, principalmente nas linhas de produção, até porque muitos não têm acesso à *internet*. As caixas são abertas mensalmente, e as sugestões são lidas, discutidas e respondidas dentro das reuniões que os líderes têm com o seu pessoal. Quando necessário, há participação de uma chefia superior ou do próprio setor de recursos humanos para algum esclarecimento.

Laboratório botânico paranaense Herbarium foi premiado como uma das melhores empresas para se trabalhar no país – conquista que é atribuída às práticas de intra-empresendedorismo e de gestão de pessoas. Foi por meio do projeto Boa Ideia (banco de ideias) que algumas inovações foram implementadas, como o destino dos resíduos de alumínio, e a modificação de uma máquina que antes soltava poeira e fazia ruído – mudança que até rendeu um prêmio à Herbarium. “*Quando existe essa liberdade de ideias, o trabalho fica mais significativo para o funcionário*”, comentou a supervisora de Recursos Humanos (GAZETA DO POVO, 2008). Portanto, a formalização de canais que facilitem e estimulem a prática “das boas ideias” é essencial, não deixando que a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias fiquem apenas na informalidade organizacional. Isso gera condições de que a organização crie uma espécie de um “laboratório de criatividade” proporcionando aprendizagem e memória organizacional (18).

Há a formação de equipes multidisciplinares (15) e multifuncionais interdepartamentais para execução de projetos. A empresa atua com a estratégia de gestão por projetos (21) para novos produtos desde 2003. A estrutura da empresa está em um misto de estrutura funcional e por processos, além da estrutura por projetos para desenvolvimento de novos produtos ou processos (PAROLIN, 2008). Além disso, a empresa demonstra certa tolerância ao erro (17) e *feedbacks* construtivos em seus grupos de trabalho (Entrevistada).

Em relação à gestão financeira (19), nota-se a existência de processos sistematizados dos projetos; ou seja, há um avanço mais detalhado (*zoom-in*) em cada projeto e não apenas na sustentabilidade da organização como um todo. Recursos destinados à geração de inovação são alocados na Gerência de Tecnologia. A partir de 2003, houve um significativo aumento de investimento, sendo: de 26 funcionários em P&D, no ano 2000 (0,88% do total da folha de pagamento da empresa), passou a 41 em 2003 (4,38%) e para 39 funcionários em 2007 (4,89%). Nota-se que a organização disponibiliza recursos financeiros para experimentar novas ideias e inovações (PAROLIN, 2008). Os recursos específicos para novas ideias são percebidos com maior restrição, possivelmente, em função de os investimentos serem alocados na área de P&D e pela recente reestruturação dos programas de estímulo à criatividade para a inovação, que atingem todo o corpo de colaboradores (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009).

Para as ações mercadológicas que estejam voltadas à inovação, o Herbarium realiza sistematicamente análise de mercado (20). No *marketing* de novos produtos, a empresa realiza intensa pesquisa de mercado para prover a área de P&D de sugestões e oportunidades para novos produtos e serviços (entre eles, o departamento de Visitação Médica). Para tanto, faz o monitorando dos assuntos regulatórios da área farmacêutica e dessas oportunidades, o que inclui pesquisas para o desenvolvimento de novas embalagens reconhecidas nacional e internacionalmente.

Em relação ao ambiente de trabalho (22), o Herbarium já conquistou diversas premiações que valorizam as práticas de incentivo à gestão de pessoas. Entre elas está o Prêmio “As 100 Melhores Empresas para Trabalhar”, concedido pelo Instituto Great Place to Work, conquistado por sete edições; sendo a único laboratório com 100% de capital nacional a participar do ranking nos anos de 2004 e 2005. Outros prêmio obtidos foram “As 40 Melhores Empresas para a Mulher Trabalhar, Guia Exame/2003 e 2004, Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho/2008, entre outros.

Considerada a maior indústria fitoterápica do Brasil, o Herbarium é reconhecido por investir em práticas diferenciadas de gestão e na valorização de seus colaboradores. “*Cada premiação conquistada nos inspira a inovar e aprimorar as nossas práticas de gestão de pessoas*”, explica a

supervisora de Recursos Humanos do Herbarium (PLOMBON, 2015). Herbarium tem por princípio promover diversas ações internas, com o objetivo de proporcionar, aos colaboradores, um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. *“Temos como objetivo incentivar nossa equipe para uma melhor qualidade de vida. E, para isso, promovemos atividades que vão do esporte ao entretenimento”* (PLOMBON, 2015).

Há um clima de confiança e o baixo nível de rivalidade entre os colegas e gestores são bastante significativos, segundo a Entrevistada. Isso tem gerado um ambiente propício ao trabalho em grupo. Herbarium busca levar aos seus clientes produtos que ofereçam melhor qualidade de vida; e da mesma forma, tal cultura foi transferida o ambiente de trabalho intra-organizacional. *“Procuramos aliar desenvolvimento com qualidade de vida”* (PLOMBON, 2015), resume a supervisora de recursos humanos, há 20 anos na companhia. *“Em uma época, isso era sinônimo apenas de ginástica laboral. Mas a entendemos como uma questão mais ampla: a pessoa certa, no lugar certo, equilibrando vida pessoal e profissional”* (RIBEIRO, 2010). A ginástica laboral é realizada diariamente desde o ano 2000 e há incentivo dos funcionários a praticarem esportes. Quando há competições fora da cidade, por exemplo, a Herbarium fornece subsídios para alimentação, hotel, transporte e treinador. No momento do almoço é possível fazer massagens ou frequentar a clínica de fisioterapia da empresa.

A Supervisora de Recursos Humanos comenta que *“destacado cuidado temos com nossos colaboradores, procurando sempre monitorar o clima organizacional para que haja bom relacionamento entre as pessoas”* (GAZETA DO POVO, 2008b) e algumas das práticas de gestão implementadas pela empresa são programas de qualidade de vida, ginástica laboral com fisioterapeutas contratados. Atendimento aos funcionários de modo individualizado, por meio de assistente social. Quando um casal tem um bebê, recebe visita e presente em nome da equipe. É comemorado dia das mães, dia dos pais, final de ano e outras coisas, para favorecer a confraternização do conjunto. Há, também, um grupo de teatro com sete peças, coral, e subsídio de prática de esportes (GAZETA DO POVO, 2008b) e aulas de canto, capoeira, entre outras, que acontecem na galeria (um bom espaço que liga a produção ao depósito da empresa).

De outra forma, foi possível notar uma prática de gestão no sentido contrário do que foi proposto por Cotec (1998); Cunha (2005) e Cunha *et al* (2013). Trata-se da forma de modelo de gestão. Verificou-se que não há um modelo de gestão participativo e autônomo como indicado no item nove do Apêndice. Trata-se de uma organização com normas e regras rígidas em sua maior parte quanto ao seu sistema de comando. Os chefes tomam as decisões, e não há participação nas decisões quanto à realização do trabalho, na maior parte das vezes. Há muitos níveis hierárquicos e as novas ideias devem, necessariamente, passar pelos diversos níveis até a tomada de decisão final sobre a implantação da nova ideia (PAROLIN, ALBUQUERQUE, 2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve o objetivo de descrever o modelo de negócio de uma empresa inovadora de forma a caracterizar as práticas, atitudes e ações de gestão executadas pelo Herbarium com o propósito de indicar como uma empresa faz negócios gerando valor para seus *stakeholders* a partir do seu *desing* organizacional. Para isso, foi dando ênfase aos fatores de inovação que compõem, conjuntamente, a capacidade de inovação de uma organização.

5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Procurou-se testar a proposta de 39 fatores de inovação baseados em Cotec (1998); Cunha (2005) e Cunha *et al* (2013). Constatou-se a presença de 22 práticas, atitudes ou ferramentas de trabalhos que estão institucionalizados no modelo de negócio de uma empresa considerada inovadora. Portanto, tais práticas dispostas no Apêndice e comparadas e discriminadas na Herbarium reafirmam as proposições teóricas vigentes, com exceção do fator modelo de gestão, pois a empresa apresentou uma prática dissonante com a proposta teórica.

5.2 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Portanto, um modelo de negócio inovador se estabelece quanto a organização apresenta uma sequência de inovações de diferentes tipos, como inovações em produto, processo, serviços e gestão organizacional e marketing; e em diferentes intensidade, como as inovações radicais e/ou incrementais. Verificou-se que o Herbarium é uma organização que apresenta inovações que vão além dos produtos destinados aos clientes. Inventariou-se uma série de práticas e ações que estão inseridas na cultura organizacional de modo que a empresa ilustra um modelo de negócio inovador. Os fatores de inovação inventariados permitem uma visualização mais ampla (*zoom-out*) dos componentes presentes no *design* estrutural de forma a compreender, holisticamente, a gestão da inovação.

6. REFERÊNCIAS

- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: Filosofia e Prática da Pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- BESSON, E. **Chineses espiam a Renault**. Disponível em: <<http://pt.euronews.com/2011/01/06/espionagem-industrial-preocupa-ministro-frances/>>. Acesso em 25/06/2013.
- CARLOMAGNO, M. S; SCHERER, F. O. **Práticas dos Inovadores**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CHESBROUGH, H. Implementing Business Models: Key Success Factors Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, p. 354-363, 2010.
- Cotec. (1998). *Temaguide: Pautas metodológicas en gestión de la tecnología y de la innovación para las empresas*. Tomo 2 [Libro en línea]. Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- CUNHA, N. C. V. As práticas gerenciais e suas contribuições para a capacidade de inovação em empresas inovadoras. 2005, 165f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2005.
- CUNHA, N. C. V. *et al*. Estudo do radar da inovação em quatro empresas do segmento de autopeças da cidade brasileira de Sorocaba. Anais. Portugal. **ALTEC**, 2013.
- DELBECQ, A. *et al*. A Decision Process Model To Support Timely Organizational Innovation. In: NUTTO, P. C.; WILSON, D. C. **The Handbook of Decision Making**. John Wiley & Sons, 2010.
- GAZETA DO POVO**. Lugar cativo. 2008b. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.php?id=798665>>. Acesso em 25/06/2016.

- GAZETA DO POVO.** Participação é desafio nas empresas. 2008. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=828466&tit=Participacao-e-desafio-nas-empresas>>. Acesso em 25/06/2016.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 1991.
- HANNAN, M. T., FREEMAN, J. The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, v. 82, p.924-64, 1977.
- HERBARIUM.** Sítio da empresa. Disponível em < <http://www.herbarium.com.br>>. Acesso em 25/06/2016..
- KONG, X. Business Model Analysis of a Case Company in Knowledge Intensive Business Sector. **Master's thesis.** Helsinki School of Economics, 2009.
- LACERDA, A. C. et al. **Tecnologia Estratégia para a Competitiva.** São Paulo: Nobel, 2001.
- LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de Metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. As empresas e o Ambiente: Diferenciação e Integração Administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing:** uma orientação aplicada. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman. 2006.
- Meyer, W. J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structures and myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- MOLINA-PALMA, M. A. **A capacidade de inovação como formadora de valor: análise dos vetores de valor em empresas brasileiras de biotecnologia.** São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- NEELY, A.; HII, J. **The Innovative Capacity of Firms.** Report commissioned by the Government Office for the East of England. Cambridge: University of Cambridge, 1999.
- OCDE (Organização para Cooperação de Desenvolvimento Econômico). **Manual de Oslo.** Tradução publicada pela FINEP. 2004.
- OLIVEIRA, J. J.; CÂNDIDO, G. A. Características e Práticas Gerenciais de Empresas Inovadoras: Um Estudo de Caso numa Empresa do Setor Têxtil do Estado da Paraíba. **XXV Simpósio de Inovação Tecnológica.** Brasília. 2008.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of AIS**, v. 16, n. 1, p. 1-25, July 2005.
- OSTERWALDER, Alexander. The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. 2004. 169f. **Tese (Doutorado).** École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne. Lausanne, Suisse, 2004.
- PARANÁSHOP.** Herbarium destacada como empresa que mais investe no bem-estar de seus colaboradores. 2008. Disponível em: <http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas_n.php?op=notas&id=21660> Acesso em 25/06/2016.

- PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. de. Gestão estratégica de pessoas para a inovação - caso do laboratório herbarium. **Revista Administração e Inovação**. v. 6, n. 2, 2009.
- PAROLIN, S. R. H. Características organizacionais para criatividade em organizações inovativas. **Tese**. Universidade de São Paulo, 2008.
- PLOMBON, J. Herbarium destacada como empresa que mais investe no bem-estar de seus colaboradores. **Paranashop**. 2008. Disponível em: <http://www.paranashop.com.br/colunas/colunas_n.php?op=notas&id=21660> Acesso em 15/07/2015.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas Para Análise da Indústria e da Concorrência**. Ed. Campus, 1980.
- REIS, D. Benchmarking e Inovação. In: FAYET, E. A. (Org.). **Gerenciar a Inovação: um desafio para as empresas**. Curitiba: IEL/PR, 2010.
- RIBEIRO, G. Mais contatos pessoais e menos e-mails. **Gazeta do Povo**. 2010. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/melhoresempresas-2010/conteudo.phtml?id=1071453>>. Acesso em 25/06/2016.
- RIOS, C. Laboratório foi comprado pela FQM, do grupo argentino Roemmers, que quer acelerar exportação de fitoterápicos. **Gazeta do Povo**. 2009. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=923684&tit=Herbarium-mira-mercado-internacional>>. Acesso em 25/06/2016.
- RUTHES, S.; NASCIMENTO, D. E. do; CARVALHO, H. G.; REIS, D. R. dos. Inovação tecnológica: um estudo comparativo com os dados da PINTEC. **Anais do XXIV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**. ANPAD: Gramado, RS, 2006. Disponível em: www.anpad.org.br/evento.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, pp. 75-81, 2006.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**. Vol. 47, nº 3, pp. 74-81, 2006.
- TRENTINI, A. M. M. Inovação aberta no complexo industrial de fitoterápicos. **Dissertação**. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2011.
- TRENTINI, A. M. M.; REIS, D. R. Novos processos tecnológicos e as competências necessárias para sua implantação em uma indústria farmacêutica. **III Simpósio Nacional de Tecnologia e Sociedade**. Curitiba, PR, 2009.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

APÊNDICE 1 – INVENTÁRIO DOS FATORES DE INOVAÇÃO

Nº	Fatores	O que deve ser analisado pelo pesquisador
1	Definição da missão.	É difundida e conhecida pelos colaboradores.
2	Definição da visão.	É difundida e conhecida pelos colaboradores.
3	Definição dos princípios e valores.	São difundidos e conhecidos pelos colaboradores.
4	Definição dos objetivos organizacionais.	São difundidos e conhecidos pelos colaboradores.
5	Comunicação interna.	Existe fluxo de comunicação interna em todas as direções, tanto horizontal como vertical, tanto ascendente como descendente, sem restrições, com a máxima transparência.
6	Interação com o ambiente externo.	Existe interação ampla e irrestrita com o ambiente externo, como forma de geração de relacionamentos relevantes.
7	Existe planejamento com flexibilidade para inovação.	Existe um planejamento flexível, que possa acomodar circunstâncias ambientais mutáveis e dinâmicas e projetos inovadores, apesar da estratégia estar delineada. Estratégia de curto e longo prazo
8	Inovações com responsabilidade social, ambiental e ética.	A organização busca o desenvolvimento de produtos e serviços que não agredam o meio ambiente, não gerem problemas ambientais, não gerem problema de saúde nos consumidores. Trabalha com ética e dentro da legalidade nos processos de gestão.
9	Forma do modelo de gestão.	A organização adota um modelo de gestão participativo, democrático e autônomo.
10	Definição de quem faz parte da organização.	A organização tem ciência de que não apenas colaboradores mas terceiros, parceiros, <i>freelancers</i> , fornecedores, clientes, distribuidores, cooperativas, fazem parte da organização.
11	Formação de cultura interna colaborativa.	Constatação na organização da formação de cultura interna colaborativa, com compartilhamento de informações, trocas mútuas e baseadas em colaboração e confiança recíproca; fortes relações interdepartamentais com ética e respeito mútuos.
12	Delegação de poder de decisão aos colaboradores.	A organização permite que o colaborador tome decisões evitando interrupções das atividades no meio dos processos.
13	Trabalho em rede.	A organização trabalha em rede e realiza ações de “inovação aberta”, como forma de conhecer as dinâmicas de cooperação para a inovação.
14	Definição dos controles internos, entretanto sem excesso de burocracia.	Constatação na organização da definição e irradiação aos colaboradores de regras claras e escritas, de metas, de procedimentos e regulamentos que especificam o padrão de comportamento desejável, porém, sem excesso de burocracia.
15	Definição do orçamento dos investimentos com forte tolerância ao risco para projetos inovadores.	A organização tem orçamento para investimentos de capital de risco para projetos empreendedores, com retorno a médio e longo prazo e/ou sem garantia de retorno.
16	Ouvir clientes.	A organização é pró-ativa na busca de opiniões dos clientes sobre seus produtos/serviços.
17	Mapeamento de competências.	A organização conhece o <i>expertise</i> (formação técnica / acadêmica e experiência profissional) dos colaboradores, entendendo que um complementa o outro, alinhados à missão, visão, princípios e objetivos organizacionais. Emprega inventores, planejadores, líderes, executores e promotores em todas as equipes.
18	Estímulo à formação de colaboradores com perfil pró-ativo.	A organização permite e incentiva colaboradores com perfil questionador, polivalente, eficaz, focado em realizações e escopo amplo.
19	Capacitação dos colaboradores.	Constatação de treinamentos para capacitar os colaboradores ao auto-conhecimento e a capacidade de enfrentar desafios.

20	Reconhecimento e valorização dos colaboradores.	A organização possui programas de reconhecimento e recompensas aos colaboradores que geram ideias em busca de melhorias ou inovações.
21	Estímulo a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços por toda a organização, de forma sistêmica.	Detectar na organização, de forma sistêmica, o estímulo aos colaboradores na melhoria e/ou desenvolvimento de “algo novo, em qualquer lugar” da empresa e não somente no departamento de P&D e/ou afins.
22	Estímulo à criatividade.	A organização realiza ações para estimular a criatividade dos colaboradores, como tempos destinados à criação, reuniões, mesas-redondas e outros com a finalidade de melhoria ou geração de inovações
23	Seleção de ideias.	A organização possui processos de seleção de ideias com maior potencial para inovações.
24	Persistência no processo de inovação.	A organização demonstra ser persistente em seus projetos, mesmo diante de dificuldades.
25	Formação de equipes interdisciplinares e/ou multifuncionais.	Constatação na organização da formação de equipes interdisciplinares e interdepartamentais para a execução de projetos.
26	Estímulos a projetos de pequeno porte e não somente a projetos de inovação radicais.	Constatação na organização do estímulo a projetos de menor envergadura, que exigem recursos menos dispendiosos, evitar investimentos somente em projetos de grande envergadura.
27	Tolerância ao risco, fracasso e erro.	Constatação na organização da tolerância aos riscos e erros eventuais no processo de inovação.
28	Auto-seleção de intraempreendedores.	Constatação na organização de colaboradores que se autoneameiam para determinados projetos / tarefas e contam com o apoio da empresa.
29	Geração de aprendizagem e memória organizacional.	Constatação na organização que os desenvolvimentos de produtos, serviços e processos e a aprendizagem assimilada são registrados de forma explícita (documentado) gerando aprendizado e memória organizacional.
30	Fontes de fomento.	A organização conhece e utiliza as fontes de fomento para desenvolver projetos de inovação.
31	Gestão financeira.	Existem processos sistematizados de gestão financeira dos projetos.
32	Análise de mercado.	A organização realiza sistematicamente análise de mercado.
33	Prospecção de futuro	A organização realiza ações de prospecção e estudos de cenários de futuras tecnologias.
34	Gerenciamento de projetos.	Constatação na organização de processos sistematizados de gerenciamento de projetos.
35	Propriedade intelectual e industrial.	A organização preocupa-se em patentear e proteger os seus direitos sobre as tecnologias que desenvolve.
36	Taxonomia da inovação.	A organização caracteriza um modelo/conceito de estratégia de inovação pré-concebido/determinado.
37	Business intelligence.	A organização utiliza instrumentos de BI para alavancar/gerenciar suas operações.
38	Profissional de pesquisa.	Existe um profissional exclusivo para pesquisa de campo etnográfica, focal groups e outros.
39	Ambiente de trabalho.	Práticas cotidianas e diferenciadas de atividades que o departamento de recursos humanos proporciona estrategicamente aos colaboradores.

Fonte: elaborado pelos autores a partir de Cotec (1998); Cunha (2005) e Cunha *et al* (2013).