

CENTRO PAULA SOUZA
Etec DARCY PEREIRA DE MORAES
Ensino Médio Integrado ao Técnico em Administração

Eduardo Falchi Rodrigues
Emanuel Braz Morais
Enzo Neachic de Camargo
Gabriel Nicolas Machado de Lima

**IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO
RAMO ALIMENTÍCIO: Um Estudo de Caso na Empresa PGF
Refeições**

ITAPETININGA

2024

Eduardo Falchi Rodrigues

Emanuel Braz Morais

Enzo Neachic de Camargo

Gabriel Nicolas Machado de Lima

**IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO
RAMO ALIMENTÍCIO: Um Estudo de Caso na Empresa PGF
Refeições**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Administração, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Estadual de Itapetininga, sob orientação da Professora Ms. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda.

ITAPETININGA

2024

“Primeiramente agradecemos à Deus, presente em todos os momentos, por nos dar sabedoria de iniciar e concluir este curso. Aos nossos amigos e familiares , em especial: Joelma, Danuza, Lilian, Rosana, Roseli, Rosângela, Silvana, Grazielli, Lala Ferreira, Daniella, Marlene, Danielle, Priscila, Rosani, Verônica, Maria Vitória e Borges, que nos serviram de inspiração para darmos continuidade a isso, agradecemos também a todos que compreenderam a nossa ausência enquanto nos dedicávamos aos estudos. E não poderíamos deixar de agradecer a os professores que nos acompanharam nesses períodos. Particularmente à excelentíssima Orientadora Prof.^a. Rejane Aparecida de Oliveira Arruda, pelo grande comprometimento para com o trabalho e alunos. ”

“Se Deus é por nós, quem será contra nós?”

Romanos 8:31

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: Implementação de Gestão de Inovação em Empresas do Ramo Alimentício: Um Estudo de Caso na Empresa PGF Refeições, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa e bibliográfica. O problema de pesquisa é demonstrar como o processo de implementação de gestão de inovação tem capacidade de transformar a realidade das empresas do ramo alimentício. Buscou-se então responder a este problema de pesquisa, através de uma entrevista com a gestora da empresa citada anteriormente. Os resultados obtidos com a entrevistada está estruturada da seguinte forma: Importância da inovação para a competitividade das empresas do setor, visão geral na gestão de inovação e seus componentes essenciais, modelos gestão de inovação aplicáveis ao setor alimentício, tendências emergentes em produtos e processos inovadores e alguns apontamentos teóricos com base em Henri Fayol (1973), Schumpeter (1911), Mintzberg (1973), Tigre (2006), Porter (1980) e outros, que se relacionam com inovação em gestão e processos. Os resultados obtidos indicam que a aplicação da gestão de inovação tem um impacto revolucionário nas organizações, promovendo melhorias significativas nos resultados e possibilitando o crescimento contínuo da empresa.

Palavras-Chave: Inovação, Gestão, Alimentício, Implementação.

ABSTRACT

This Final Course Project titled: "Implementation of Innovation Management in the Food Sector: A Case Study of PGF Refeições," is a quali-quantitative and bibliographic research. The research problem is to demonstrate how the process of implementing innovation management has the capacity to transform the reality of companies in the food sector. To address this research problem, an interview was conducted with the manager of the company. The results obtained from the interviewee are structured as follows: the importance of innovation for the competitiveness of companies in the sector, an overview of innovation management and its essential components, applicable innovation management models for the food sector, emerging trends in innovative products and processes, and some theoretical insights based on Henri Fayol (1973), Schumpeter (1911), Mintzberg (1973), Tigre (2006), Porter (1980), and others, which relate to innovation in administration and processes. The results indicate that the application of innovation management has a revolutionary impact on organizations, leading to significant improvements in outcomes and enabling continuous growth for the company.

Keywords: innovation, management, food, implementation.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	8
INTRODUÇÃO	9
JUSTIFICATIVA	10
O QUE É ADMINISTRAÇÃO.....	11
O QUE É INOVAÇÃO.....	11
O QUE É GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO.....	12
O QUE É INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO.....	12
O QUE É GESTÃO DE INOVAÇÃO.....	13
O QUE SÃO MODELOS DE INOVAÇÃO	14
O QUE É EMPRESA	16
O QUE É SETOR ALIMENTÍCIO	16
RESULTADOS DA INOVAÇÃO NO SETOR ALIMENTÍCIO	17
IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DO RAMO	18
VISÃO GERAL DA GESTÃO DE INOVAÇÃO E SEUS COMPONENTES ESSENCIAIS	18
MODELOS DE GESTÃO DE INOVAÇÃO APLICÁVEIS AO SETOR ALIMENTÍCIO	19
CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU PAPEL NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO ..	22
TENDÊNCIAS EMERGENTES EM PRODUTOS E PROCESSOS INOVADORES ..	22
ANÁLISE COMPARATIVA DE DIFERENTES ABORDAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO	23
SAZONALIDADE E VALIDADE DE PRODUTOS	23
INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs) PARA MEDIR O SUCESSO DA INOVAÇÃO.....	25
PROPOR PLANO DE AÇÃO PDCA.....	27
RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI) EM ATIVIDADES DE INOVAÇÃO	28
METODOLOGIA.....	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	20
Figura 2	20
Figura 3	21

INTRODUÇÃO

O trabalho apresentado, cujo tema é IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO RAMO ALIMENTÍCIO : Um Estudo de Caso na Empresa PGF Refeições, decorreu no âmbito do curso técnico em administração, realizado pelo Centro Paula Souza, na Etec Darcy Pereira de Moraes, que tem objetivo de entender por que é importante a inovação nas empresas do ramo e qual o diferencial delas, o que é inovação, o que é setor alimentício e a importância da inovação para a competitividade no ramo.

É de conhecimento diverso que o mercado cada dia está mais complexo, por companhias que tem algo diferente para oferecer e a alta concorrência acabar sendo um obstáculo e aumenta com o passar do tempo. Assim as empresas que escolhem não inovar acabam por ficar para trás nessa competição, pela falta de investimento e conhecimento pertencentes a donos dos empreendimentos, a razão pela qual se prejudicam ao fazer isso.

A presente temática foi uma escolha atrás de querer entender melhor o que seria, o porquê de inovar e entender o motivo da empresa escolher fazer isso, mesmo podendo não ter os recursos necessários.

Esse estudo tem uma importância, pois temos leis, normas, que regem a inovação e deve haver uma compreensão sobre elas, para que assim sejam entendidas, levando-as em consideração. Implementar a inovação no mercado já se passa de uma realidade e sendo assim, virou uma necessidade das organizações se organizarem para que isso aconteça, pois só será possível se manter em atividade dessa maneira.

JUSTIFICATIVA

O ramo alimentício vem crescendo gradualmente, e Itapetininga-SP não fica de fora; com a alta variabilidade mercadológica é indispensável a aplicação de uma gestão de inovação para a sustentabilidade do mercado e adaptação a mudança dele. A justificativa desse estudo é que por meio da análise de uma empresa já estruturada no mercado iremos entender como ela se mantém atualizada às mudanças.

OBJETIVOS

Objetivos Gerais:

Caracterizar um entendimento aprofundado sobre como a gestão de inovação pode transformar a indústria alimentícia de tal forma que se mantenha a competitividade e singularidade das empresas. Ademais apresentar possíveis estratégias.

Objetivos Específicos:

Mapear oportunidades de inovação na PGF Refeições, analisar minuciosamente os aperfeiçoamentos efetuados e propor um plano de ação para integrar sustentabilidade e rentabilidade.

O QUE É ADMINISTRAÇÃO

Administração é o campo de estudo e prática que envolve o planejamento, organização, direção e controle dos recursos para uma companhia alcançar seus objetivos com formas eficientes e eficaz. Henri Fayol (1973), um dos pioneiros no estudo da gestão moderna, propôs uma das definições mais importantes da disciplina. O conceito é definido por Fayol (1973) como prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Essa definição enfatiza a amplitude das atividades administrativas, que incluem a implementação e monitoramento das ações necessárias para alcançar os objetivos definidos.

Fayol sustenta que uma direção eficaz requer uma compreensão abrangente da empresa e seu ambiente, além das habilidades para liderar uma equipe com tomada de decisões fundamentadas.

O QUE É INOVAÇÃO

O termo, vai perante acordo com a Lei da Inovação (Brasil, 2004), lei de número 10973, aprovada em 02/12/2004, é definida como aperfeiçoamento em um ambiente produtivo ou social que resulta em novos produtos, processos ou serviços.

Em sua definição Schumpeter (1911) a relaciona com economia e define como tudo o que pode desequilibrar o sistema econômico de forma contínua e não momentânea, criando padrões para à produção; isso pode incluir novas descobertas ou invenções científicas, usar novas matérias primas ou fatores da produção e ser industrial ou comercial.

A inovação é um impulso fundamental do ser humano em resposta ao desafio constante para melhorar a qualidade de vida, bem como à velocidade com que a tecnologia e o mercado evoluem. Portanto, sendo uma oportunidade acessível a todos para uso pessoal, que nos negócios acaba virando uma questão da sobrevivência, não um diferencial, mas uma atividade pragmática que visa obter resultados bem-sucedidos.

A capacidade das empresas de realizar pesquisas, desenvolvimentos e meios criativos é crucial para à firmar estruturas competitivas, como produtividade e o

crescimento econômico em longo prazo, o que acaba reconhecido pelo mercado. Às vezes, diz-se que inovação é o processo para transformar boas iniciativas em produtos ou negócios com alta qualidade. Ao longo desse processo, muitas boas ideias podem ficar para trás. Só aquelas que demonstrarem que podem produzir produtos (ou negócios) da alta qualidade; poderão ser implementados.

Uma ideia só pode ser uma invenção se for capaz de produzir algo útil; uma inovação se torna isso apenas sendo usada na sociedade.

O QUE É GESTÃO NA ADMINISTRAÇÃO

O termo gestão refere-se à aplicação prática das ideias e princípios dela em contextos organizacionais específicos. Diversos autores ajudaram a melhorar nossa compreensão do papel e das obrigações dos gestores dentro das organizações.

Henry Mintzberg (1973) é um dos escritores que abriu uma nova perspectiva sobre a gestão na administração. Como afirma Mintzberg (1973) em seu livro do ano 1973 *The nature of managerial work*, os gerentes desempenham uma variedade de funções dentro da organização, incluindo funções interpessoais, informativas que acabam sendo decisórias. Ele enfatiza que os gerentes precisam ser habilidosos com resolução dos problemas, tomando decisão e comunicação devido à natureza dinâmica com multifacetada do trabalho.

Além do Mintzberg, Michael Porter fornece insights (inspiração repentina, um momento de epifania) importantes sobre a gestão da administração, principalmente em relação à estratégia competitiva. Porter afirma em seu livro *Estratégia competitiva* (1980) que encontrar e aproveitar vantagens com tal à natureza permite que uma empresa se destaque no mercado. Ele enfatiza a importância de fazer uma análise cuidadosa do ambiente competitivo e desenvolver estratégias que permitam às empresas possam atingir uma posição distinta e duradoura no mercado.

O QUE É INOVAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO

A inovação na administração se refere à aplicação das novas ideias, metodologias, processos ou produtos que resultam em melhorias significativas na eficiência, eficácia ou competitividade para uma organização. A sua definição na administração é largamente influenciada pelo trabalho composto por Joseph Schumpeter (1911), um dos percursores no estudo da economia e das novas práticas de mercado.

Schumpeter (1911), definiu inovação como o processo da introdução de novos consumíveis, serviços, novos métodos para produção, novos mercados e novas formas organizacionais que provocam mudanças radicais na estrutura econômica. Esta definição destaca o papel fundamental para se reinventar, na agregação do valor sendo também pela promoção do desenvolvimento econômico.

Administrativamente, a renovação pode assumir muitas formas, incluindo modificação de produtos, mudança do processo, novas práticas organizacionais e estratégias diferentes para o marketing. A surgência de bens com fim no consumo envolve a criação dos itens-tendências ou a melhoria daqueles que já existentes, enquanto os novos métodos fabris, visa melhorar a eficiência e a qualidade dos procedimentos organizacionais.

A inovação organizacional refere-se à implementação de novas estruturas, práticas ou culturas organizacionais, enquanto as novas práticas do marketing procuram criar e capturar valor através para novas estratégias envolvendo posicionamento, comunicação e logística.

O QUE É GESTÃO DE INOVAÇÃO

Pelo meio empresarial ser uma área com diversa competição, companhias tem que se diferenciar podendo achar alguma maneira para conseguirem resultados louváveis por tanto com base no trecho do livro: Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil de Paulo Bastos Tigre (2006), as empresas enfrentam múltiplas incertezas econômicas e, para se manterem competitivas, buscam estratégias adequadas aos mercados em que atuam.

Essas estratégias são baseadas na avaliação das ameaças e oportunidades externas, juntamente com a capacidade interna da empresa de responder a esses desafios e influenciar o ambiente externo.

Existem diferentes tipos de estratégias tecnológicas, que podem ser classificadas em seis tipos: ofensiva, defensiva, imitativa, dependente, tradicional e oportunista.

Essas estratégias não são fixas e as empresas frequentemente adotam uma combinação delas, sendo necessário que sejam flexíveis para se adaptar às mudanças tecnológicas e do mercado. A relação entre os ambientes externo e interno é central para as diferentes interpretações de estratégia competitiva.

Quatro visões complementares da estratégia são identificadas: O conceito de Michael Porter (1989), que enfoca a relação entre a empresa e o ambiente externo, particularmente a indústria na qual ela opera, destacando cinco forças competitivas que influenciam o ambiente externo e uma análise interna da organização.

Uma perspectiva baseada em teorias da organização industrial e teoria dos jogos, onde o sucesso estratégico envolve influenciar o comportamento de outros agentes no mercado.

O conceito baseado em recursos específicos disponíveis na empresa, que sugere que uma estratégia bem-sucedida deve explorar recursos, capacitações ou acessos privilegiados específicos à firma.

Uma variante do enfoque baseado em recursos, proposto por Teece (1990), que enfatiza a criação de novas capacitações por meio do aprendizado social e coletivo da empresa, considerando a importância da experiência passada, ativos complementares e custos com a transação no desenvolvimento dessas capacitações.

Em suma, a estratégia empresarial é uma área que envolve a análise cuidadosa do ambiente externo, além da sua alta complexidade geral, a capacidade interna da empresa e a flexibilidade para se adaptar às mudanças. Cada conceito complementar oferece uma perspectiva valiosa para a formulação de métodos eficazes.

O QUE SÃO MODELOS DE INOVAÇÃO

Modelos de inovação compreende a relação entre os múltiplos processos que as novidades no comércio passam para serem criadas, podendo ter diversas naturezas podendo inovar na interação com o mercado, na ligação e entendimento da necessidade do público, no planejamento estratégico, logo todas as áreas administrativas, tais mediadores das invenções são compostos por fazes bem definidas para cumprir seu papel, o cumprimento delas resulta em novos hábitos da gestão voltadas para o futuro, já que tal habilidade foi descrita por Aquino(1987) no livro Inovação e espírito empreendedor – prática e princípios. Onde ele disserta sobre o livro com mesmo nome de Peter Drucker ressaltando essas práticas e princípios como pilar fundamental para gerar riqueza.

O QUE É INOVAÇÃO DE PROCESSO?

A inovação de processo é um conceito com extrema importância para as empresas que desejam se manter competitivas e encaixadas no cenário dos negócios que está em constante evolução.

Trata-se de perspectiva estratégica que procura melhorar e mudar os métodos e fluxos do trabalho que já existem, tentando espalhar a eficiência operacional, a agilidade, a qualidade e a redução dos desperdícios.

Podendo dizer que, inovação de processo é basicamente ou procura contínua por melhoras para implementação das mudanças consideráveis nos trâmites organizacionais.

Uma invenção menor a cada dez dias e algo importante a cada seis meses, aproximadamente (Mussel, 1998, p.120).

A reflexão demonstra que a inovação é um processo contínuo de diversas e variadas etapas.

Hoje, no mercado, dispomos de muito mais capacidade e diversificação através dos fornecedores dinâmicos e competitivos do que a capacidade que nós mesmo poderíamos tentar criar (Renato Cruz, 2011; p.38).

Segundo o trecho se observa como o dinamismo e eficiência estão diretamente ligados ao lucro.

O QUE É EMPRESA

Em definições simples empresa significa: organização econômica que provê bens e serviços, podemos observar que essa definição é um tanto quanto rasa para este trabalho acadêmico, logo pode-se considerar a seguinte afirmação: organizações são grupos sociais criados para alcançarem metas comuns, sejam eles gerar produtos ou serviços. Esse tipo de cooperação têm um motivo para atender a algum segmento do mercado, clientes, serviços entre outros (Barreto João Marcelo; 2017).

Existem diferentes formas para definir os diferentes tipos das organizações, elas podem ser privadas, do terceiro setor ou públicas. As diferenças das segmentações abordadas do tipo analisado a companhia são:

Agências privadas: almejam ao lucro e são produtores de bens e serviços, maioria deles, vitais para a vida humana, como comida, vestimentas e residências;

Terciarias (Terceiro setor): vêm ganhando peso nas áreas deixadas pelo Estado, na garantia dos benefícios à população, como acesso a uma vida saudável, ensino e lazer, principalmente, desde a década de 1980;

Prestadoras de serviços públicos: trabalham para as hierarquias nos níveis – Federativo, Estadual e para os Municípios, e pretendem trabalhar para o povo buscando satisfazer necessidades garantidas pela constituição federal.

Em resumo, essas diferentes categorias de organizações desempenham papéis distintos na sociedade, seja buscando lucro, oferecendo serviços sociais ou atuando como entidades governamentais (Barreto João Marcelo;2017).

O QUE É SETOR ALIMENTÍCIO

De acordo com Révillion (2006), a indústria alimentícia é paradoxal. Por um lado, gigantes investimentos em publicidade e propaganda, mas com investimento ilusório em pesquisa e desenvolvimento. Pelo lançamento dos produtos com alto valor somado para nichos específicos e mercados exigentes.

Abreu (2007) diz que o consumidor é um fator desafiante para a produção nas indústrias alimentícia em função dos costumes e consumo conservadores. As

inovações sobre comportamento de compra dos consumidores exigindo bens consumíveis com valor agregado mais alto vêm trazendo um aumento nos projetos para desenvolvimento das questões alimentícias.

Rozenfeld (2006) diz que vender um produto com baixo valor acumulado e em alto volume é cada vez menos utilizado. Empresas procuram se tornar globais, competitivas e lançar itens novos para satisfazer a contínua mudança da necessidade dos clientes: coisas inovadoras com tecnologias recentes, novas utilidades, tornando-os mais chamativos e criando a necessidade de substituição da mercadoria. Esse ambiente competitivo faz com que as empresas tenham melhores processos para desenvolvimento dos seus projetos (Rozenfeld, 2006).

A importância do setor alimentício, que ultrapassa a simples produção e consumo de alimentos, fornece sustento e nutrição, o setor alimentício desempenha um papel crucial na economia global, influenciando a saúde das populações e tendo um impacto significativo no meio ambiente, desde o uso dos recursos naturais até questões relacionadas a sustentabilidade e desperdício alimentar.

RESULTADOS DA INOVAÇÃO NO SETOR ALIMENTÍCIO

Inovações como já sabemos são novidades no meio produtivo, são as principais diferenças ligadas ao mercado alimentício abrangem áreas como insumos, biotecnologia, bens de capital e embalagens.

O mercado de alimentos funcionais está experienciando um crescimento anual próximo a 10%, proporcionando um vasto campo para pesquisa e oportunidades comerciais. No entanto, segundo Jocele Mastrodi Salgado (2019), as inovações neles no Brasil ainda estão em estágio inicial em comparação com empresas no Japão, Estados Unidos e Europa.

A produção alimentícia é sustentação dos vários tipos econômicos, por conta da sua abrangência e sua indispensabilidade, também pela gama setorial direta e indiretamente relacionados, como o agrícola, serviços, insumos, aditivos, fertilizantes, agrotóxicos, bens de capital e embalagens.

No ano passado, apesar do subdesenvolvimento do PIB brasileiro (2,3%), seu faturamento foi recorde: R\$ 184,2 bilhões, superior em quase 5% em relação a 2004, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação (Abia).

IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS DO RAMO

A Inovação não é limitada apenas ao desenvolvimento dos produtos, também ajuda para novas práticas em novos modelos de negócios, apresentando serviços diferentes e aprimorando os processos para tornar a vida das pessoas mais conveniente. Mas prioritariamente, a garantia que esses avanços cheguem aqueles que mais revelado.

Para que ela ocorra, há uma grande importância que a inovação seja valorizada e tenha seu reconhecido valor e, em vez de ser vista como um gasto, seja entendida como um investimento. Para tal, a sociedade deve estar aberta a novas ideias e desenvolvimentos e agarrar as oportunidades que são oferecidas para melhorar a vivência das pessoas.

Inovação em produtos, em processos, em processos relativos a marketing, ou métodos organizacionais. Pode ser também vista na perspectiva da intensidade de resultado (Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 2005).

A inovação representa o processo renovatório principal em qualquer organização, haja vista que as mudanças que as organizações oferecem, por meio de seus produtos, e as formas com que elas criam e fornecem essas ofertas, diz respeito a sua sobrevivência e perspectiva para crescimento (Bessant 2005).

VISÃO GERAL DA GESTÃO DE INOVAÇÃO E SEUS COMPONENTES ESSENCIAIS

A gestão da inovação é o processo sistemático para o gerenciamento de atividades, mecanismos e sistemas, visando possibilitar e sustentar a mudança em uma organização, desde a fase da sua primeira etapa até sua implementação prática.

A cultura da inovação é uma ação importante, que mostram visões diferentes para que as empresas garantam seu potencial competitivo em um mercado sempre subindo de exigência, tecnológico, com clientes exigindo cada vez mais e sendo seletivos para os produtos. Mas, inovar só por fazer, não basta para que a instituição seja vista como organização de sucesso.

Tecnologia, visibilidade, inovação e planejamento são os fatores que tem um grande valor para essa Administração inovadora, um entendimento mais profundo do processo desenvolvedor tecnológico, o avanço das abordagens capacitadas para promoverem a integração entre as diferentes funções nas equipes projetadoras, a intensificação do envolvimento antecipado dos fornecedores no processo criativo; o amadurecimento dos processos tomadores de decisão dos gates, e a caracterização da mudança desses processos seguindo o grau revolucionário (COOPER, 2009).

A implementação é o coração do processo de inovação. Ela tem como inputs a estratégia, as ideias e os recursos mobilizados. Seus outputs são um produto desenvolvido e um mercado preparado para o lançamento (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

O método consiste na utilização de "portões" em estágios importantes do projeto e a revisão do mesmo com base em critérios definidos.

Apenas em caso de aprovação do projeto ele estará autorizado a passar ao próximo estágio - caso contrário, deve ser abortado ou reorientado (COOPER, 2009).

MODELOS DE GESTÃO DE INOVAÇÃO APLICÁVEIS AO SETOR ALIMENTÍCIO

Rothwell (1994) sintetizou cinco modelos de inovação a partir dos que já existiam.

Modelo linear é aquele que se aplica a partir da pesquisa básica, que busca expandir o conhecimento científico e tecnológico, sem objetivo prático. Após isso se inicia a busca de conhecimento aplicado focado nas aplicações práticas que visa desenvolver novas tecnologias e soluções para problemas práticos. A próxima etapa consiste em desenvolver o projeto do novo produto ou processo, depois se produz e

distribui o mesmo para se tirar conclusões finais para após serem feitas as devidas alterações se comercializar o resultado.

Existe também o pensamento que essa forma, o linear, possa fruir diferentemente gerando assim o modelo transformador linear reverso, que se propõe que novas práticas podem vir a surgir da demanda para a geração de ideias seguido pela pesquisa para o desenvolvimento do protótipo, sua produção, seu aperfeiçoamento e comercialização.

Outro modelo é o coupling que é proveniente do linear, tanto quanto da sua versão reversa, ela ilustra a questão que a necessidade inovadora pode surgir a partir dos variados motivos como ilustrado na figura 1.

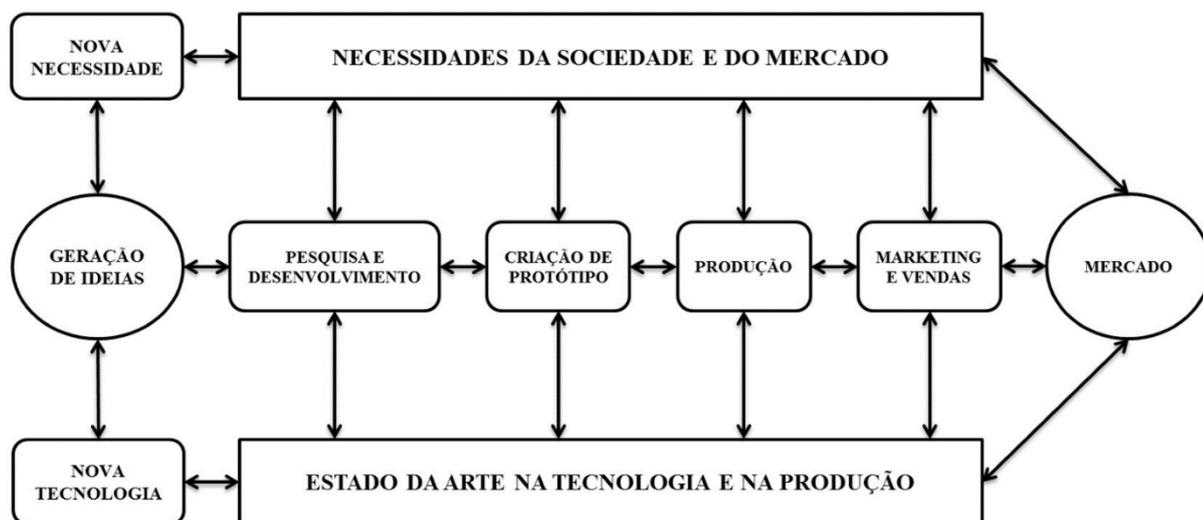


Figura 1: Modelo Coupling do Processo de Inovação. Fonte: Adaptado de Rothwell (1994).

O quarto modelo de inovação abordado é uma abordagem não linear, pois Stal (2007) disse que isso era uma falha dos seus precursores, portanto prefere essa concepção feita por Kline (1978), o mesmo foi confeccionado com diferenças significativas tipo a questão do feedback constante e diversas etapas têm que necessariamente passar pelas tecnologias e conhecimentos científicos disponíveis antes de ir para a pesquisa e desenvolvimento, pois tal sistema aborda principalmente como esse estágio da inovação é imprescindível, como é visível na figura 2.

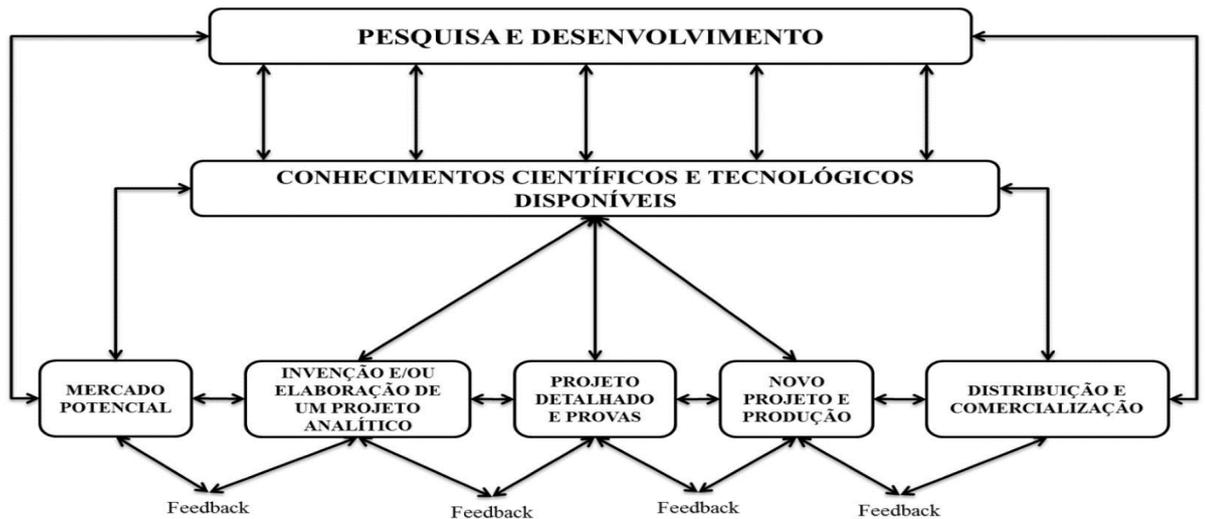


Figura 2: Modelo de Interações em cadeia. Fonte: Adaptado de Kline (1978).

O Modelo sistêmico de inovação criado pela Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 2018), destaca que a mudança não para e mostra que o processo revolucionário nunca acontece individualmente, mas é um processo que ocorre em todas as empresas por segmento empresarial aproveitando a pesquisa provenientes do cunho público e privado que estão disponíveis como explica a figura 3.

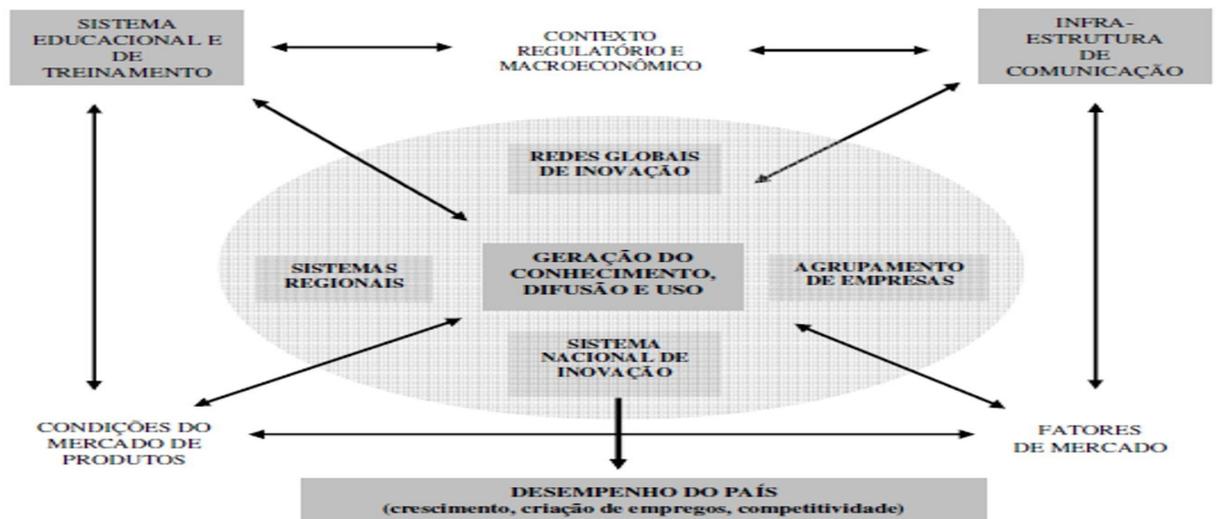


Figura 3: Modelo Sistêmico de Inovação. Fonte: Adaptado de OECD (1999) e Viotti & Macedo (2003).

CULTURA ORGANIZACIONAL E SEU PAPEL NA PROMOÇÃO DA INOVAÇÃO

A cultura organizacional obtém um papel muito importante na criação do ambiente favorável para à inovação. Empresas que dão um valor a mais para a criatividade, a experimentação e a aprendizagem contínua têm mais chances de obter sucesso em suas iniciativas inovadoras.

Uma cultura organizacional que dá valor a inovação estimula os colaboradores a colaborarem entre si e compartilhar o conhecimento obtido, proporcionando uma troca de pensamentos em diferentes áreas e níveis hierárquicos na organização. Isso estimula uma construção coletiva solucionaria e criações inovadoras, contribuindo para adaptar e diferenciar a empresa em mercado competitivo.

Segundo Treviño e Nelson (2017, p. 158), pode ser pensado como uma parte da cultura organizacional mais ampla que afeta a forma como os funcionários pensam e agem em situações relacionadas a ética.

De acordo com (Chatman & O'Reiley, 2016; O'Reiley & chatman, 2016), a cultura é reconhecida pelos executivos como uma força invisível, mas poderosa, que pode impulsionar o comportamento para melhor ou para pior.

TENDÊNCIAS EMERGENTES EM PRODUTOS E PROCESSOS INOVADORES

Para Drucker (1985), inovação é uma ferramenta muito importante para empreendedores, se trata uma chance única para auto especializarem em diferentes negócios ou serviços de outros setores, ela pode ser utilizada como uma disciplina a ser aprendida e aplicada.

A inovação tecnológica é caracterizada pelas mudanças em produtos, bens ou serviços, oferecidos à sociedade, também no modo pelo qual itens são criados, disponibilizados. Na área administrativa, a implementação da tecnologia começou a ser um ponto fundamental destacada, diferencial das companhias em qualquer tipo de ramo. A facilidade e praticidade que a tecnologia proporcionou para as empresas

alavanca além da rapidez da redução custosa relativos mão-de-obra (DIAS; MÜLLER; PORTILHO, 2015).

Criar um produto é uma atividade complexa e multidisciplinar, por estar envolvido em diversas áreas da organização. Ocasionalmente na exploração das preferências, expectativas, comportamentos dos consumidores, também simula a solução para problemas achados em laboratório no ambiente produtivo da fábrica. As tendências do mercado conseguem ser encaminhados na inovação dos produtos ou em seu posicionamento, utilizando estratégias para cada um de seus segmentos do consumidor que queira atingir, no entanto, isso envolve riscos, incertezas (PEREIRA, 2002).

A impressão 3D alimentícia oferece soluções criativas para desafios comuns, como o baixo consumo de frutas e vegetais. Além disso, ela atende às necessidades das pessoas com dietas restritas.

Essa tecnologia inovadora também é mais sustentável, pois reduz etapas na cadeia de produção, armazenamento, transporte e embalagem (VIEIRA 2020).

ANÁLISE COMPARATIVA DE DIFERENTES ABORDAGENS DE IMPLEMENTAÇÃO

De acordo com os dados fornecidos por uma análise prática realizado por Lílian Barros Pereira Campos (2013) e Roger Júnio Campos (2013) observa que nas diversas empresas, a aplicação da gestão de inovação serviu como base para as instituições em questão expandirem sua área útil para venda, abrindo possibilidades para os gestores conseguirem expandir ainda mais o seu poder econômico.

Tal observação tem sua função, missão demonstrativa para servir conhecimento real sobre os diferentes tipos meios abordáveis, que fazem total diferença, onde desde o lançamento dos novos produtos, compra de novas máquinas resultou favoravelmente pelo qual ansiavam.

SAZONALIDADE E VALIDADE DE PRODUTOS

O setor alimentício no Brasil enfrenta desafios. Além da pressão por inovação e adaptação às mudanças econômicas, legislativas existe um tópico que é afetado por todos os lados, a sazonalidade dos alimentos, influenciando preços, disponibilidade dos itens junto da validade de produtos que garante segurança alimentar.

Seguindo as ideias apresentadas por Hemily S. Dantas (2020), os hábitos alimentares são modificados conforme a influência em função do marketing das empresas do ramo, que vendem uma imagem de alimentação saudável e saúde em geral.

A indústria alimentícia tem suas formas produtivas responsáveis por influenciar nas percepções da população sobre o consumo dos alimentos e utiliza de artifícios, principalmente emocionais, viciantes ou até rotineiros, para atrair a atenção (Hemily S. Dantas, 2020).

Para a Anvisa (agência nacional de vigilância sanitária), prazo de validade dos produtos é o período seguro e apropriado para consumo, contanto que esteja armazenado conforme sugere o fabricante.

O alimento não pode: causar infecções nem intoxicações alimentares tanto por agentes patógenos ou quaisquer toxinas. Manutenção de suas características, sugerindo nenhuma perda significativa dos nutrientes ou elementos; atendendo as regras para rotulagem e tolerâncias previstas na legislação; juntamente garantindo atributos sensoriais, não se deteriorando, o tornando inconsumível.

As ideias destacam diferentes aspectos da indústria sendo ambas as perspectivas são cruciais para entender os desafios que enfrenta o setor. Dantas destaca influências do marketing e como empresas controlam a época que se deve ou não consumir certo alimento, por outro lado mostra a exigência das regulamentações rigorosas.

Um lado chamando mais atenção a princípios éticos/social. A Anvisa rege aspectos legais que asseguram uma integridade dos produtos. Unidas sugerem uma indústria alimentícia responsável equilibrando marketing integro em conjunto com o cumprimento das normas regulamentadoras de segurança e qualidade.

INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs) PARA MEDIR O SUCESSO DA INOVAÇÃO

Iniciando do princípio da funcionalidade e aplicação dos indicadores, foram aplicadas ferramentas com características específicas para tornar mais efetivo o uso desses sistemas. Entre essas ferramentas destacam-se os Key Performance Indicators (KPIs).

A sigla KPI origina-se da expressão inglesa Key Performance Indicator, cujo significado na língua portuguesa é Indicador-chave de Desempenho. Kaplan e Norton (1997) explicam a importância mensuradora, porque o que não é medido não é controlado e, isso, serve tanto para empresas privadas como para as entidades públicas. Os gestores devem ter informações nas quais possam basear o seu processo administrativo, assegurando a evolução da prestação dos serviços e evitando perdas futuras.

Em se tratando da evolução do conceito no País, a implantação dos KPIs passou a ser difundida nas empresas brasileiras a partir dos anos 90 e, embora a ferramenta já fosse utilizada por empresas multinacionais. Sua consolidação aconteceu a partir do Prêmio Nacional de Qualidade, concedido pela Fundação Nacional da Qualidade e realizado anualmente desde 1992, fazendo com que os Indicadores (KPIs) se popularizassem entre as empresas nacionais (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002).

Os KPIs podem ser representados pela combinação indicadores representando um conjunto de medidas direcionadas para os aspectos mais críticos, promovendo o desempenho satisfatório e atingimento dos objetivos organizacionais (PARMENTER, 2015), ou seja, demonstram se os processos estão sendo bem executados observando se há necessidade alinhar os planos.

Antes da implementação um sistema Indicadores-chave de Desempenho, faz-se necessário que a organização saiba qual é o objetivo que pretende alcançar e quais são as variáveis mais importantes que mensuram esse objetivo. Só então se torna possível definir os informativos que medem as variáveis do interesse. Um erro clássico, segundo Francischini e Francischini (2017), é se pensar nos KPIs a serem monitorados primeiramente. Os KPIs possuem cinco características essenciais, devendo ser específicos e concentrado, mensuráveis, alcançáveis, relevantes para o trabalho que está se realizando e temporais, isto é, medidos entre um espaço e tempo (KERZNER, 2017).

Francischini e Francischini (2017) revelam que os principais erros na implementação desse sistema costumam estar atrelados à elaboração dos indicadores antes da definição dos objetivos, excessos dos informativos, desconhecimento dos temas discutidos, informações sem metas, dados não utilizados pela gestão, análises que não geram correções, gestores que não entendem o que se mede, periodicidade e coleta de dados equivocada.

A importância da utilização dos KPIs, reduzindo-se os indicadores aos aspectos mais críticos do processo, se reforça devido a própria limitação humana, essa que impede que um gestor possa analisar informações em demasia, conforme George A. Miller, considerado o precursor da ciência cognitiva (FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017). A Lei descrita estabelece que a maioria das pessoas consegue processar, em média, cinco a nove itens informativos ao mesmo tempo em sua memória de curto prazo (MILLER, 1956) e, partindo-se desse raciocínio, se o gestor não tiver um foco atento, ele não irá acompanhar os processos com a mesma qualidade.

Se determinar novos KPIs não for feito adequadamente, inevitavelmente haverá uma carga laboral adicional, que é dispendiosa e criará dificuldades, antagonismos na implantação dos novos indicadores na organização, ainda, não se deve esquecer que indicativos são ferramentas para o gerenciamento e não podem se apresentar complexamente para quem vai calculá-los. Desta forma, eles devem estar adaptados à estratégia organizacional, sendo um conjunto balanceado, amigável e fácil de ser compreendidos e utilizados (BRANCO FILHO, 2020).

Dentre as principais vantagens encontradas no KPI, destaca-se ainda a facilidade interpretativa dos resultados obtidos com os indicadores. Diferentemente das outras ferramentas, que trazem uma estruturação apenas teórica, permitindo aos usuários dos diversos níveis operacionais interpretar os resultados, indicando áreas críticas que devem ser repensadas e trabalhadas, por meio dos planos de ações (TEIXEIRA; ROMANO; ALVES FILHO, 2015).

Para Parmenter (2015), os KPIs, por meio das medições chave funcionais, tornam possível alinhar as atividades diárias relativas a um serviço aos objetivos estratégicos da organização ligados ao sistema de gestão estratégico.

PROPOR PLANO DE AÇÃO PDCA

Em suas origens nomeado Método de Melhorias, e atualmente pela sigla PDCA, desenvolvido na primeira metade do século XX, nos laboratórios da Bell Laboratories – EUA, pelo estatístico americano Walter A. Shewhart, como sendo o ciclo controlador estatístico do processo, que pode ser repetido continuamente sobre qualquer processo ou problema.

De acordo com Souza & Mekbekian (1993), o preceito: melhorias PDCA, pode ser definido como instrumento administrativo considerável e possibilita melhoria de processos que, para ser efetivo, é preciso ter domínio total dos funcionários da corporação.

Segundo ainda os estudos de Souza & Mekbekian (1993), definem a utilização do PDCA como forma para “embutir” qualidade no produto, por meio da execução dos quatro passos inerentes ao método.

Fase P = Plan = Planejar A fase do planejamento corresponde à etapa em que todas as atividades são delineadas, tendo sempre como pontos norteadores a missão e a visão da empresa, além das normas, padronizações internas e afins. O planejamento deve apontar todos os parâmetros da atividade, como deve ser executada, recursos financeiros, materiais e humanos, prazos e todas as outras características particulares, como em um projeto propriamente dito. É também nesta fase que são identificadas necessidades possivelmente ocultas, seja pela rotina ou por acomodação. Nesta etapa são definidos os objetivos, metas e métodos para realizar as ações. Basicamente, consiste na elaboração esquemática e definição da abrangência em si. Está, portanto, deve-se identificar todos os pontos fracos da organização e elaborar estratégias para tornar os pontos fracos em pontos fortes e os pontos fortes em critérios de excelência.

Fase D = Do = Fazer, significa colocar em prática todas as atividades previstas na fase do planejamento, como preparar um bolo, conforme sugere uma receita. É hora de treinar e educar os funcionários e implantar as ações determinadas no escopo pretendido. Simultaneamente à sua execução, pode haver também uma pré-auditoria, na qual são observados e anotados todos os pontos positivos e negativos existentes, como uma forma para garantir que os objetivos previamente estabelecidos serão alcançados em sua plenitude. Estas informações serão úteis também durante a conferência das inovações implementadas.

Fase C = Check = Conferir, Checar Esta é a fase que envolve os maiores indicadores de desempenho e métricas. A fase para conferência compreende a comparação entre os resultados alcançados e os planejados. Auditorias, analisar os processos, avaliação, informar o nível que está à satisfação são muito comuns nesta etapa.

Fase A = Act = Agir Na quarta e última etapa do PDCA, são realizadas ações segundo os resultados da fase C. É neste momento que ocorre a padronização dos processos satisfatoriamente identificados pela fase anterior, para que possam ser novamente aplicados em situações semelhantes, dando início ao processo de melhoria contínua. Quanto mais vezes for rodado o ciclo PDCA, maior será o aprimoramento intelectual dos envolvidos com a atividade em questão. Aliás, o ciclo PDCA é um método de gestão pela qualidade total, incluindo também a prevenindo acidentes e doenças ocupacionais.

Entendendo o ciclo PDCA é possível o aplicarmos no contexto da empresa.

RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI) EM ATIVIDADES DE INOVAÇÃO

Uma métrica financeira comum é usada no processo sobre análise de investimentos. É chamado Retorno sobre Investimento ou Retorno sobre Investimentos por gestores e executivos. Investimentos: avalia o investimento em um projeto ou serviço comparando o ganho monetário ou ganho devido aos custos associados. Um retorno de capital ocorre quando uma empresa ganha mais dinheiro, reduz os custos ou evita um custo futuro resultante do investimento, pode ser desenvolvido com base no perfil das organizações e em um objetivo definido facilita a aplicação em diferentes situações. O ROI permite às organizações determinar se um investimento específico é lucrativo ou se justifica em termos financeiros (Huber, R., & Kolbe, L., 2016).

Todo esse benefício é gerado através de uma simples equação no meio contábil:

$$ROI(\%) = \frac{RECEITA - CUSTO}{CUSTO} \times 100$$

E conseguimos simplificar ainda mais, pois receita subtraída pelo custo é igual ao lucro, então a equação ficará mais ou menos assim.

$$ROI(\%) = \frac{LUCRO}{CUSTO} \times 100$$

Reflita ganho total da sua empresa foi de 400 mil reais, isso já líquido. E sua empresa gastou e usou como investimento inicial estipulado em 160 mil. Utilizando a fórmula ROI acima, conseguimos:

$$ROI(\%) = \frac{400.000,00}{160.000,00} \times 100$$

$$ROI(\%) = 2,5 \times 100$$

$$ROI(\%) = 250$$

Retorno Sobre o Investimento foi 2,5 vezes o investimento inicial. Você pode também multiplicar o resultado por 100 para obtê-lo em porcentagem no caso, 250% retornando. Estudando esse caso a nossa entrevistada não divulgou o valor exato, mas aplicou a equação e citou que no ano de 2022 houve um retorno em aproximadamente 130%.

METODOLOGIA

A entrevista, foi realizada em julho 19 de 2024, com a Roseli de Fátima, gestora da empresa PGF refeições e foram abordadas as seguintes perguntas:

Qual a história da PGF Refeições e como ela se posiciona no mercado de Itapetininga?

A PGF Refeições nasceu em 2019 com o compromisso em oferecer refeições de alta qualidade e sabor, onde inicialmente apenas atendia o refeitório da Pousada Grande Família e posteriormente nos expandimos para atender empresas. Ao longo dos anos, nos estabelecemos como uma empresa referência em Itapetininga, reconhecida por nossa dedicação ao atendimento personalizado. Nosso posicionamento no mercado é resultado através do trabalho contínuo para entender e atender às necessidades dos nossos clientes, mantendo um foco constante em qualidade.

Quais os principais desafios enfrentados pela PGF Refeições no setor de alimentação?

O setor alimentício é rápido e exige uma constante atenção. Entre os principais desafios que enfrentamos estão a necessidade para atender à crescente demanda por alimentos mais saudáveis e sustentáveis, e ao mesmo tempo, manter preços competitivos, somos a única empresa “especializada”, se assim posso dizer, no atendimento de empresas. Além disso, a intensa concorrência exige que estejamos sempre nos diferenciarmos e conquistarmos a fidelidade dos clientes.

Como a PGF Refeições define e identifica oportunidades de inovação?

Nós identificamos oportunidades de inovação através da escuta ativa, ouvindo nossos clientes e colaboradores. Mantemos canais para comunicação abertos para captar feedbacks, e sempre mantendo olho na concorrência. Principalmente

analisamos a quantidade dos clientes que atendemos e o motivo que os atraiu, então seguimos na análise do rendimento, é uma explicação rasa, mas se está faturando bem pelo menos algo segue correto e então vem a divisão do serviço oferecido, qual está sendo mais aceito é mantido só vai ocorrer mudanças após, um que não apresenta o mesmo sucesso estar crescendo novamente; basicamente tentamos igualar o crescimento.

Quais métodos a PGF Refeições utiliza para gerenciar a inovação?

Para gerenciar a inovação, adotamos uma abordagem colaborativa. Não somos uma equipe tão grande visando as proporções que estamos tomando, então quinzenalmente e mensalmente alinhamos as ideias com uma reunião. Também prezamos que nossas colaboradoras estejam de acordo com novas tecnologias, como a planilha conectada ao grupo onde os clientes pedem as quantidades, especificações que cai direto para elas e o treinamento na otimização dos processos, afinal a cozinha como um todo é uma máquina. A união da equipe e a nossa gestão que agora viu os benefícios da inovação são as formas para manter esse gerenciamento.

Quando surgiu a preocupação em inovar?

A preocupação com a inovação esteve presente desde o início da PGF Refeições, mas ganhou força nos últimos anos, precisamente no meio da pandemia. Percebemos que, para nos mantermos competitivos e garantir a sustentabilidade do nosso negócio, era essencial nos adaptarmos rapidamente às mudanças do mercado e investir em novas ideias e tecnologias, já que desde então era uma empresa que não queria sair da zona de conforto, este termo inovação só foi inserido no vocabulário da empresa depois que meu filho entrou no projeto.

Como a empresa mede o sucesso de suas iniciativas?

Medimos o sucesso das nossas iniciativas através de indicadores que avaliam desempenho, como o aumento na satisfação dos clientes, a eficiência operacional e o impacto positivo no faturamento. Também valorizamos o feedback dos colaboradores, eles que estão em maior contato então são chave para medir o sucesso.

Quais inovações foram implementadas pela PGF Refeições e como foram desenvolvidas?

Algumas das inovações implementadas incluem a digitalização dos nossos processos para pedidos e a introdução de novos cardápios focados em alimentação saudável. Essas inovações foram desenvolvidas com base na análise do mercado em geral não apenas no setor atuante, se está crescendo em outros setores pode ser uma boa iniciativa, assim que imaginamos, sempre com o envolvimento e o feedback das pessoas participantes da equipe, garantindo que estivessem alinhadas com as necessidades dos nossos clientes.

Como a gestão de inovação contribuiu para a melhoria dos rendimentos da PGF?

A gestão de inovação foi fundamental para o aumento dos nossos rendimentos. Com a implementação das novas tecnologias e processos mais eficientes, conseguimos reduzir custos operacionais, aumentar a produtividade e oferecer um serviço com melhor qualidade, porque deixamos os conflitos com questões manuais que demandavam muito envolvimento. Isso resultou em um crescimento significativo no número dos clientes e na fidelização.

Quais foram os principais resultados obtidos com a implementação da gestão de inovação?

Os principais resultados incluem um aumento expressivo no número de clientes, a fidelização dos já existentes, e um crescimento significativo no faturamento da empresa. Além disso, conseguimos tornar nossas operações mais eficientes, o que nos permitiu fortalecer nossa posição na cidade.

Houve alguma implementação que não obteve o sucesso esperado? Quais lições foram aprendidas?

Sim, como parte do processo de inovação, tivemos algumas iniciativas que não alcançaram o sucesso esperado. Um exemplo foi tentar introduzir um novo sistema para entrega na pandemia, que apesar de promissor, foi uma catástrofe. Aprendemos

a importância de testar em pequena escala antes de expandir e de estar sempre preparados para adaptar nossas estratégias conforme necessário.

Como a empresa planeja manter e sustentar as inovações no futuro?

Para garantir que nossas inovações sejam contínuas no futuro, continuaremos priorizando a capacitação da nossa equipe. Queremos estar sempre um passo à frente, antecipando as necessidades do mercado e dos nossos clientes, e mantendo a inovação como um pilar da PGF Refeições. Dessa forma, planejamos continuar crescendo e nos destacando no setor de alimentação em Itapetininga.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de inovação é fundamental no mercado. Segundo Schumpeter (1911), está associada à economia e é definida como algo que pode causar um desequilíbrio contínuo no sistema econômico, estabelecendo novos padrões de produção.

Inovar movimenta o mercado. Um profissional encarregado dessa tarefa deve compreender todos os processos envolvidos, entender seu funcionamento, identificar as ações necessárias para ter crescimento da organização, buscar formas de reduzir custos e estar preparado para enfrentar situações imprevistas. Dessa forma, a empresa pode se destacar mantendo-se competitiva.

Os processos de inovação são bem definidos, aprimorados graças ao avanço tecnológico e às ferramentas disponíveis. De acordo com Bessant (2005), a inovação representa o principal processo de renovação em qualquer organização, refletindo nas mudanças promovidas através de seus produtos.

A inovação sempre foi uma característica da vida humana, utilizada para enfrentar desafios cotidianos. Com passar do tempo, passou a ser aplicada nas empresas para garantir vantagens competitivas no mercado. O entendimento geral, dos conceitos, estudo da gama de métodos, integração do ciclo PDCA e da métrica ROI revela eficácia na gestão de modo; na avaliação dos investimentos. Tal ciclo oferece um framework robusto para melhoria contínua, permitindo; identificação, correção de falhas, enquanto outro critério quantifica todo retorno financeiro dos recursos realizados. Juntos, essas sapiências não apenas garantem completude, execução eficiente de projetos e processos, mas também avaliam objetivamente seu impacto econômico. Assim, considerando a totalidade do material discutido à aplicação efetiva sobre todas as técnicas também compreensões conduzem aos bons resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Livros:

BESSANT, John; LAMMING, Richard; NOKE, Hannah; & PHILLIPS, Wendy. **Managing innovation beyond the steady state**. Editora Elsevier, pag. 1366-1376.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Manual do Empreendedor: O Guia Passo a Passo para Construir uma Grande Empresa**. Editora Alta, pag. 235-237.

BRANCO FILHO, Gil. **Indicadores e índices de manutenção**. Editora Ciência Moderna, pag. 1- 148.

CRUZ, Renato. **O Desafio Da Inovação: A Revolução Do Conhecimento Nas Empresas Brasileiras**. Editora Senac São Paulo, pag. 38.

DIAS, José Carlos Vaz e; MÜLLER, Juliana Martins de Sá; PORTILHO, Raphaela Magnino Rosa. **A propriedade intelectual e os dez anos da lei da inovação: conflitos e perspectivas**. Editora Gramma, pag. 56-57.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração: Tarefas, Responsabilidades e Práticas**. Editora Pioneira Thomson Learning, pag. 321.

FAYOL, Jules Henri. **Administração Industrial e Geral**. Editora Sílabo, pag. 23.

FRANCISCHINI, Andressa Silva Neto; FRANCISCHINI, Paulino Graciano. **Indicadores de desempenho: dos objetivos à ação. Métodos para elaborar KPIs e obter resultados**. Editora Alta, 2017, pag. 118.

KAPLAN, Robert Samuel; NORTON, David. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. Editora Elsevier, pag. 127-152.

KAPLAN, Robert Samuel; NORTON, David. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Editora Elsevier, pag. 67-106.

KERZNER, Harold. **Project Management Metrics, Kpis, and Dashboards: A Guide to Measuring and Monitoring Project Performance**. Editora John Wiley, pag. 121- 171.

KLINE, Stephen Jay. **Innovation is not a linear process**. Editora Taylor & Francis, pag. 36-45.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. Editora Harper & Row, pag. 138.

PARMENTER, David. **Key performance indicators (KPI): developing, implementing, and using winning KPIs**. Editora John Wiley & Sons, pag. 24- 27.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Editora Nova Cultural, pag. 9.

STAL, Eva. **Inovação tecnológica, sistemas nacionais de inovação e estímulos governamentais a inovação**. Editora Pioneira Thomson Learning, pag. 23 -53.

SOUZA, Renato; MEKBEKIAN, Geraldo. **Qualidade na aquisição de materiais e execução de obras**. Editora Pini, pag. 127- 131.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação 3ed**. Editora Bookman, pag. 131.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Elsevier Editora Ltda, pag. 195

TREVIÑO, Linda Kay; NELSON, Katherine Anne. **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right**. Editora John Wiley & Sons, pag., 158.

Revistas:

AQUINO, Cleber. **Inovação e espírito empreendedor - prática e princípios**. Repositório FGV de Periódicos e Revistas, v. 21, n. 3, pag. 163 a 168.

COOPER, R. G. **How companies are reinventing their idea-to-launch methodologies**. Research Technology Management, v. 52, n. 2, pag. 47-57.

CORDEIRO, José Vicente Bandeira de Mello; RIBEIRO, Renato Vieira. **Gestão da empresa**. Gazeta do Povo, v. 2, pag. 1-14

MILLER, George Armitage. **The magic number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information**. Harvard Psychological Review, v. 63, pag. 81-97.

PEREIRA, Lia Krücken; AREU, Alice França de; BOLZAN, Ariovaldo. **A necessidade de inovar: um estudo na indústria de alimentos**. Revista de ciências da administração, v. 04, n. 06, pag. 19-27.

REVILLION, Jean Philippe Palma; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estudo do processo de inovação tecnológica no setor agroindustrial: estudos de caso na cadeia produtiva de leite fluido no sistema setorial inovação da França**. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 3, pag. 75-98.

ROTHWELL, Roy. (1994), "**Towards the Fifth-generation Innovation Process**", International Marketing Review, v. 11 n. 1, pag. 7-31.

TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Firm capabilities, resources and the concept of strategy**. CCC working paper, v.18, n.7, pag. 22.

TEIXEIRA, Isabela Tatiana; ROMANO, André Luiz; FILHO, Alceu Gomes Alves. **Indicadores-chave para medida de desempenho: uma proposta para o caso das operadoras de planos de saúde**. Revista Eletrônica Gestão & Saúde, v. 6, n. 2, pag. 1689-1712.

Artigos da Internet:

ABIA, Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos. **A força do setor de alimentos**. Publicado dia 26 de agosto de 2013. Disponível em: <http://abia.org.br/vst/AForcadoSetordeAlimentos.pdf>. **Acesso em:** 10 maio 2024, 21h12.

ABREU, Andréia de. **Esforço para inovação tecnológica: uma caracterização da indústria de alimentos do município de Marília/SP**. 2 de outubro de 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3564/DissAA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. **Acesso em:** 12 abr. 2024, 20h43.

BAREGHEH, Alireza; ROWLEY, Jennifer; & SAMBROOK, Simon. **Towards a multidisciplinary definition of innovation**. Publicado dia 12 de setembro de 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/41104662_Towards_a_Multidisciplinary_Definition_of_Innovation. **Acesso em:** 05 maio 2024, 14h40.

BARRETO, João Marcelo. **INTRODUÇÃO À ADMINISTRAÇÃO**. Publicado dia 6 de setembro de 2017. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/174964/2/eBook_Introducao_a_Administracao-Ciencias_Contabeis_UFBA.pdf. **Acesso em:** 10 mar. 2024, 22h43.

CAMPOS, Lílian Barros Pereira; CAMPOS, Roger Júnior. **Análise multi-casos da gestão da inovação em empresas de pequeno porte**. Publicado dia 19 de maio de 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5058626.pdf>. **Acesso em:** 15 maio 2024, 00h12.

CHATMAN, James Arthur; O'REILLY, Charles Anthony. **Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture**. Research in Organizational

Behavior. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.11.004>. Acesso em: 03 maio 2024 14h40.

MORAES, Marcela Barbosa de; CAMPOS, Teodoro Malta; LIMA, Edmilson. **Modelos de desenvolvimento da inovação em pequenas e médias empresas do setor aeronáutico no Brasil e no Canadá.** Publicado dia 28 de março de 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/VhnKMQLtss3yNZk6NcKN4mJ/#>. Acesso em: 05 maio 2024, 01h42.

OECD, Organization for Economic Co-operation and Development. **Managing national innovation systems.** Publicado dia 22 de outubro 2018. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/measuring-business-innovation-activities_5j8jr639rz8p.pdf?itemId=%2Fcontent%2Fcomponent%2F9789264304604-7-en&mimeType=pdf. Acesso em: 12 maio 2024, 00h12.

Presidência da República Secretaria-Geral Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei da Inovação.** Publicado dia 2 de dezembro de 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm. Acesso em: 14 jun. 2024, 13h31.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** Publicado em 1 de abril de 1989. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/7660507/mod_resource/content/1/Porter.pdf. Acesso em: 20 abr. 2024, 19h37.

ROZENFELD, Henrique; FORCELLINI, Fernando Antônio; AMARAL, Daniel Capaldo; TOLEDO, José Carlos de; SILVA, Sérgio Luís da; ALLIPRANDINI, Dário Henrique; SCALICE, Régis Kovacs. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo.** Publicado dia 5 de novembro de 2004. https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0504_0814.pdf. Acesso em: 27 abr. 2024, 22h56.

SAHLMAN, William Arthur. **How to Write a Great Business Plan.** Publicado dia 1 de julho de 1997. Disponível em: <https://hbr.org/1997/07/how-to-write-a-great-business-plan>. Acesso em: 05 maio 02h53.

SALVIANO, Lays Karolina Ferreira; BILAC, Doriane Braga Nunes. **INOVAÇÃO NO SETOR ALIMENTÍCIO: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E TECNOLÓGICAS.** Publicado dia 09 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwje0qHUz5OGAxUcPrkGHXnZBYwQFnoECB8QAQ&url=https%3A%2F%2Frevista>.

[unitins.br%2Findex.php%2Fhumanidadeinovacao%2Farticle%2Fview%2F1213%2F1095&usg=AOvVaw1Md9fVI-Bwq7M_q9zfJ-Mv&opi=89978449](https://unitins.br/index.php/2Fhumanidadeinovacao/2Farticle/2Fview/2F1213/2F1095&usg=AOvVaw1Md9fVI-Bwq7M_q9zfJ-Mv&opi=89978449). Acesso em: 16 maio 2024, 14h10.

SILVA, Jocsano Feliciano Da. **Automação: um estudo de caso em uma indústria alimentícia no município de Guarabira/PB**. Publicado dia 5 de outubro de 2022. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/2008>. Acesso em: 05 jun. 2024, 01h22.

SOUZA, Roberto de; ABIKO, Alex **Metodologia para Desenvolvimento e Implantação de Sistemas de Gestão da Qualidade em Empresas Construtoras de Pequeno e Médio Porte**. Publicado dia 10 de julho de 1997. https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiEqtzfkNKIAxUTs5UCHdMMH5wQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Frepositorio.usp.br%2Fitem%2F000929646&usg=AOvVaw0bsc9CF0sjZTnlM_u0dw&opi=89978449. Acesso em: 10 ago. 2024, 23h45.

VIEIRA, Sinuhe Silva. **Impressão 3D de alimentos: uma realidade para o setor de lácteos**. Publicado dia 28 de outubro de 2020. <https://www.milkpoint.com.br/artigos/industria-de-laticinios/impressao-3d-de-alimentos-uma-realidade-promissora-no-setor-de-lacteos-222411/>. Acesso em: 18 jun. 2024, 22h19.