

O PROGRAMA DE IDEIAS PARA INOVAÇÃO EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO QUÍMICO

Cristiane Froehlich

Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS, Brasil.

E-mail: <froehlich.cristiane@gmail.com>

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar o processo do programa de ideias para inovação de uma empresa do segmento químico. A matriz da empresa localiza-se no Rio Grande do Sul, possui unidades em vários estados no Brasil, na América Latina e na China. Essa pesquisa classifica-se em descritiva e estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e documentos internos, e esses foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa. Os principais resultados mostram que a empresa ao formalizar o seu planejamento estratégico, destacou a importância da estratégia de inovação. Para consolidar essa estratégia foi necessário institucionalizar a cultura da inovação. Para estimular a participação de todos os colaboradores, a empresa estruturou um programa de ideias que teve início em 2004, coordenado por uma área estratégica denominada de Planejamento e Novos Negócios. Pode-se dizer que o programa é gerenciado, controlado, mensurado e os seus resultados divulgados. Essas etapas foram sendo implementadas conforme o amadurecimento do programa.

Palavras-chave: Programa de Ideias, Inovação, Segmento Químico

1 INTRODUÇÃO

O conceito de inovação relaciona-se à busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novas configurações organizacionais (Dosi, 1988). A inovação exige melhorias e mudanças na operação de sistemas técnicos e organizacionais complexos, o que envolve tentativa, erro e aprendizagem (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008).

A inovação é um processo e não um evento isolado. Por isso deve ser gerenciada de modo dinâmico e integrada, ou seja, não basta gerenciar ou desenvolver habilidades em apenas algumas áreas. Sendo assim, a capacidade de inovação não deve ser limitada somente à área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), deve fazer parte da cultura da empresa e envolver todo o ambiente organizacional (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). Para

isso, os autores destacam que a inovação deve ser conduzida de modo estruturado, com base em rotinas que caracterizam cada etapa de desenvolvimento da inovação.

Empresas inovadoras podem ser consideradas aquelas que encontram meios para explorar o potencial latente das ideias que surgem de forma otimizada (Francis & Bessant, 2005). Uma forma para gerar ideias, é estruturar um programa de ideias que passa a integrar-se à estratégia da empresa e fazer parte de todos os seus processos. Nesse sentido, a existência de uma cultura propícia à geração de ideias e inovação é condição fundamental para estratégia da empresa (Floriano, 2007).

As empresas que valorizam as ideias de seus colaboradores compreenderam que a maior riqueza organizacional é o conhecimento que evolui de forma sistêmica, social e diária. Ainda, esse tipo de programa impulsiona o aprendizado e mostra que a empresa valoriza seu quadro de pessoas (Terra, 2007).

Contudo, a empresa pode enfrentar dificuldades para transformar as ideias em inovações que geram resultados. As razões estão relacionadas com a cultura da empresa, o processo e a estruturação do programa de ideias, e até mesmo com o grau de dificuldade de preenchimento de um formulário. Desse modo, o sucesso de transformar ideias em inovações depende da definição da estrutura e do processo de geração, desenvolvimento e implementação do programa de ideias (Rijnbach, 2007).

Diante do exposto, verifica-se que a problemática central considera a necessidade de compreender os processos necessários para estruturar e gerenciar um programa de ideias alinhado com a estratégia de inovação da empresa. Esse estudo visa responder a seguinte questão de pesquisa: Como estruturar um programa de ideias para inovar por meio da participação dos colaboradores?

Para esse estudo buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) a empresa deve ser reconhecida como inovadora no seu ramo de atuação; b) a inovação deve estar incluída na missão, visão e valores organizacionais; c) possuir publicações sobre inovação no relatório de sustentabilidade.

Com base nesses critérios, selecionou-se uma empresa do segmento químico, a matriz localiza-se no Rio Grande do Sul, possui unidades em vários estados no Brasil, na América Latina e na China. A empresa destacou-se entre as demais tendo em vista o seu reconhecimento no ramo de atuação; a inovação está incluída na missão, visão e nos valores organizacionais; possui publicações sobre inovação no relatório de sustentabilidade; recebeu mais de 30 prêmios relacionados com a inovação.

O presente estudo tem como objetivo geral apresentar o processo do programa de ideias para inovação de uma empresa do segmento químico. Para atender ao objetivo, essa pesquisa classifica-se em descritiva e estudo de caso qualitativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com as pessoas indicadas pela direção da empresa. Também foram investigados documentos internos. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo qualitativa.

As contribuições do estudo estão relacionadas com a apresentação do processo de um programa de ideias de uma organização para estimular a cultura da inovação por meio da participação de todos os colaboradores.

A seguir apresenta-se o referencial teórico da pesquisa, que contempla a contextualização da inovação e os conceitos do programa de ideias.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

O conceito clássico de inovação concebido por Schumpeter (1934) trata a inovação como um processo caracterizado pela descontinuidade daquilo que está estabelecido, denominado de destruição criativa, concebido através da introdução de um novo bem ou nova qualidade de um bem, de um novo método de produção, da abertura de um novo mercado, da conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou, ainda, da criação de uma nova forma de organização.

Desse modo, a produção é decorrente das combinações de materiais e forças que estão ao nosso alcance, produzir as mesmas coisas ou coisas diferentes significa utilizar-se de novas combinações. Quando as novas combinações se originam das antigas por ajustes contínuos de pequenas etapas, pode ocorrer o crescimento. Portanto, a inovação está relacionada a tudo o que diferencia e cria valor a uma firma, incluindo além do desenvolvimento de novos produtos e processos, a exploração de uma nova fonte de suprimentos, a reestruturação das metas da empresa e as atividades de criação de um novo mercado antes inexistente (Schumpeter, 1997).

Pode-se afirmar que existe atualmente uma vasta contribuição teórica sobre inovação. Apresenta-se no Quadro 1 os principais conceitos.

O Quadro 1 mostra que a inovação é um processo associado à mudança. O conceito está relacionado com a introdução de algo novo ou com a melhoria significativa de um produto, serviço, processo, e abertura de um novo mercado.

Vale ressaltar que durante a construção da abordagem da inovação, foram criadas classificações de inovação, como: inovação tecnológica; de produto; de serviço; de processo; organizacional; de estrutura; de modelo de gestão; de marketing; de máquinas e equipamentos. Esses tipos de inovações são classificados em inovações incrementais e radicais. A inovação incremental é aquela que surge com o papel de continuar um processo de mudança (Schumpeter, 1934). São aquelas inovações realizadas cotidianamente nas

Quadro 1 – Conceitos de Inovação

| Autor | Conceito de Inovação | Ênfase |
|-------------------------------|---|--|
| Drucker (1986) | O processo de inovação pode ser visto como utilitário, ou seja, como instrumento da atividade empresarial capaz de explorar a mudança como oportunidade de fazer algo diferente. | Processo; oportunidade para fazer algo diferente. |
| Van de Ven (1986) | A inovação ocorre quando uma ideia é percebida pelos atores envolvidos como algo novo, mesmo que os outros a percebam como uma imitação de algo que já existe em outro lugar. | Ideia percebida como nova. |
| OECD (1997) | A inovação é a implementação de um produto novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas e negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. | Implementação de algo novo ou melhorado. |
| Kemp, Smith e Becher (2000) | A inovação consiste em um fenômeno multifacetado, caracterizado por uma complexidade de inter-relações entre pessoas e instituições. | Fenômeno multifacetado, complexo e com inter-relações. |
| Christensen (2001) | O autor trata sobre a inovação disruptiva que significa a ruptura de um antigo modelo de negócio que altera as bases de competição. Visa dar origem a novos mercados e novos modelos de negócios, através da apresentação de soluções mais eficientes do que as existentes. | Inovação disruptiva; novo modelo de negócio. |
| Vasconcelos (2001) | A inovação pode ser vista como reconfigurações de sistemas de atividade econômica, como mudanças de papéis que os agentes econômicos desempenham ao interagir em sistemas de criação de valor. | Reconfiguração da atividade econômica. |
| Simantob e Lippi (2003) | Inovação é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa, sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio. | Iniciativa modesta ou revolucionária. |
| Nelson e Winter (2005) | Inovação é um processo dependente da trajetória, por meio do qual o conhecimento e a tecnologia são desenvolvidos a partir da interação entre vários atores e fatores. A estrutura dessa interação afeta a trajetória futura. | Processo; dependência da trajetória. |
| Tidd, Bessant e Pavitt (2008) | A inovação é consequente de processos organizacionais alinhados à estratégia organizacional que geram projetos para vantagem competitiva. | Integração entre estratégia e inovação. |
| Figueiredo (2009) | Inovação é mais do que criatividade, é a implementação de novos produtos, serviços, processos ou arranjos de organização. | Implementação da criatividade. |

Fonte: Elaborado pela autora.

organizações, por meio de processos de aprendizagens (Tigre, 2006). A inovação radical trata-se de rupturas mais intensas (Schumpeter, 1934). Tigre (2006) aponta que as inovações radicais são descontínuas no tempo e no espaço e geralmente derivam de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Os conceitos e as classificações de inovação constituem a base da capacidade de inovação que é definida pelos autores Dogson, Gann e Salter (2008) como uma habilidade para formulação e implementação de estratégias de inovação, pois envolve a capacidade de criação, ampliação e

modificação de recursos utilizados para inovação para desenvolver novos produtos, serviços, processos e mercados. A capacidade de inovação proporciona as condições que uma organização precisa para apoiar o processo de inovação, agilizando a adoção de novos processos, o desenvolvimento e a introdução de inovações (Dogson, Gann, & Salter, 2008). Essas condições estão relacionadas com a habilidade de mobilizar e gerenciar recursos e rotinas (Balan & Lindsay, 2007). Lawson e Samson (2001) ressaltam que a noção de capacidade é essencial para inovar, pois facilita o desenvolvimento do comportamento da orga-

nização e das pessoas para as atividades sistemáticas de inovação.

Para Neely e Hii (1999) a capacidade de inovação trata do potencial interno para a geração de ideias, identificação de novas oportunidades no mercado e o desenvolvimento de inovações com fins comerciais a partir dos recursos da organização. Os autores dizem que essa capacidade é o resultado das interações entre a cultura organizacional, os recursos, as capacidades e as relações com outras organizações.

Importante destacar que a cultura pode se tornar uma barreira à inovação, pois segundo Kaasa e Vadi (2010) isso acontece quando busca-se moldar os padrões de como lidar com novidades, iniciativas individuais e coletivas das pessoas da organização. Por outro lado, a cultura pode favorecer a inovação quando há intenção de inovar, infraestrutura disponível para fornecer apoio e suporte a inovação, quando há um ambiente favorável a inovação (Dobni, 2008).

Ismail e Abdmajid (2007) destacam que criar um ambiente propício a cultura de inovação é um dos desafios mais difíceis enfrentados pelos gestores. “Várias empresas falam sobre a importância da inovação, muitas tentam fazê-la, e somente poucas realmente têm sucesso em fazê-la” (Ahmed, 1998, p. 30). Ainda que os empresários tenham cada vez mais acesso às informações e que os argumentos sobre a importância da inovação sejam mais do que convincentes, o simples desejo de tornar a empresa inovadora é insuficiente. Na maioria dos casos, a opção por investir em inovação surge a partir do momento em que alguma ameaça se apresenta para a empresa (Coral & Geisler, 2008).

Para estabelecer um ambiente propício a inovação é preciso saber ouvir o que as pessoas têm a dizer segundo Simantob e Lippi (2003). Serafim (2011) reforça que toda a empresa inovadora precisa organizar a captação de ideias para seus negócios. As ideias de projetos inovadores devem nascer principalmente da visão de futuro das organizações, que precisam criar seus cenários através da identificação de oportunidades para inovar. Conforme o autor, a implementação de um programa de ideias é positivo, pois engaja funcionários, estimula a energia criativa e a participação nos negócios e, ainda, contribui para formação da cultura inovadora. A seguir aborda-se sobre o programa de ideias para inovação.

2.1 O PROGRAMA DE IDEIAS PARA INOVAÇÃO

Clark e Wheelwright (1993) destacam a importância da participação de todos os colaboradores no processo de desenvolvimento da inovação. Coral e Geisler (2008, p.17) ressaltam que “nas empresas onde a inovação faz parte da estratégia de gestão, há apoio e comprometimento de todos os níveis hierárquicos. Todo colaborador pode expor ideias e os erros geram aprendizados. Os gestores apoiam a participação e a autonomia dos colaboradores”.

O programa de ideias é um arquivo aberto, acessível a todos os funcionários. Para isso, pode-se formalizar um programa de ideias com premiações (Coral & Geisler, 2008). Floriano (2007) e Rijnbach (2007) ressaltam que o programa é um canal de comunicação efetivo entre funcionários e empresa, tornando o processo de inovação mais participativo e democrático. Para isso, esse programa deve integrar-se à estratégia da organização. O programa de ideias pode eleger como único objetivo ser um elemento motivador, ajudando a implementar na empresa uma cultura de criatividade, com a qual os colaboradores podem contribuir e são recompensados e reconhecidos por isso, contudo se o foco do programa é apoiar a empresa a inovar, é preciso existir uma estrutura voltada à ação, um processo sistêmico que transforme as ideias geradas em inovações.

O programa de ideias não contribui apenas “com os resultados específicos das inovações, mas também para a formação de uma cultura de melhoria contínua, valorização da capacidade de cada indivíduo, respeito e abertura para ideias que podem vir a se transformar em inovações radicais” (Terra, 2007, p. 152). Para isso, a empresa necessita capacitar todos os seus colaboradores para utilizar as ferramentas do programa de ideias (Coral & Geisler, 2008).

Implementar um programa de ideias não é algo simples, é preciso um profundo conhecimento da empresa, qual a melhor forma de implementação do programa, quem pode ou deve participar, quem deve ser o responsável pela implementação e manutenção, qual é o melhor fluxo do processo e quais ferramentas deverão ser usadas (Rijnbach, 2007).

Na maioria das vezes, as ideias surgem muito cruas e é impossível aplicá-las imediatamente

[...]. Muitas ideias acabam não sendo aplicáveis devido a uma série de possíveis impedimentos, como o fato de ainda não existir tecnologia ou conhecimento para levar a ideia adiante, a solução não ser economicamente viável, ou pela necessidade de a ideia ser melhor elaborada [...]. Nem todas as ideias que são geradas em um programa são de difícil implementação ou agregam muito valor para empresa [...]. Se a estrutura do programa não tiver funcionando bem, até o ânimo entre os geradores pode diminuir, pois eles não conseguirão enxergar a viabilização das ideias geradas (Rijnbach, 2007, p. 132).

Para estruturar um programa de ideias e sistematizá-lo é necessário considerar alguns elementos essenciais segundo Rijnbach (2007): governança bem estruturada, com papéis e responsabilidades definidos; deliberar o gerente do projeto e uma equipe; elaborar um plano do projeto do programa com orçamento. Ainda, para que as ideias se tornem inovações é necessário planejamento, controle e gerenciamento. É preciso haver um processo sistemático de inovação com um método bem estabelecido (Rijnbach, 2007).

Vale ressaltar que para o programa progredir é importante considerar alguns pontos (Terra, 2007): para se ter boas ideias é preciso ter muitas ideias; as pessoas, em todos os níveis hierárquicos, podem contribuir com ideias; as pessoas que têm suas ideias implementadas geralmente se identificam mais com o seu trabalho; mais importante que premiar é avaliar com rapidez e transparência as ideias de todos os funcionários; e às vezes, grandes ideias começam como pequenos projetos.

Para mensurar os resultados do programa, geralmente são utilizados indicadores de quantidade e qualidade das ideias. Nesse sentido, Floriano (2007, p. 155) diz que

O indicador de quantidade de ideias não serve para medir de maneira consistente o resultado de uma iniciativa como essa para organização. O volume de ideias pode depender de inúmeros fatores, como área de atuação, estrutura, cultura, perfil dos colaboradores e objetivos. Programas que possuem foco em quantidade de ideias, em geral, estão na fase inicial, em que mais importante do que gerar resultados é criar uma cultura favorável à melhoria contínua e a inovação. O programa de ideias se transforma em um canal de comunicação efetivo entre colaboradores e empresa, tornando o processo de inovação mais participativo e democrático.

O autor ainda destaca que o volume de ideias com o tempo começa a diminuir. “Colaboradores tendem a sentir que suas contribuições deixaram de possuir tanto valor para a organização, pois ideias de alto impacto são mais valorizadas. É natural que isso ocorra” (Floriano, 2007, p. 155).

Para aumentar o volume de ideias, a empresa deve promover eventos para a geração de ideias constantemente, pode induzir temas ou problemas específicos para obter um número relevante de ideias em um espaço de tempo bastante curto, pode utilizar técnicas como o *brainstorming*, *focus groups* ou métodos de solução de problemas. O importante é desenvolver uma cultura propícia para o surgimento de ideias de qualidade que possam gerar impactos positivos na estratégia da empresa (Floriano, 2007; Rijnbach, 2007).

Para projetar sistemas de incentivos e recompensas para inovação é preciso levar em conta quatro elementos, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007): incentivos relacionados com a atividade; a paixão das pessoas por essa atividade; confiança de ver seu empenho com a função adequadamente reconhecido; uma visão que proporcione um claro sentido de propósito. Desse modo, um sistema de incentivos e recompensas deve reforçar a estratégia de inovação da empresa. Davila, Epstein e Shelton (2007, p. 216) lembram que “é preciso motivar as pessoas a trabalhar com ânimo e criatividade, e sobre a melhor maneira de concretizar as metas projetadas por meio de incentivos, pois a iniciativa e a criatividade conduzem à inovação”.

Terra (2007) destaca que na empresa na qual os desafios da melhoria contínua estão imbricados na maneira de ser e agir de todos os funcionários, a alta gestão pode se dedicar de maneira mais aprofundada às análises de mercado e estratégias sistêmicas. A visão, objetivos e metas resultantes desse tipo de esforço da alta gestão são mais bem executados em empresas com o tipo de cultura que valoriza as ideias de seus funcionários. As consequências sistêmicas de bons programas de ideias podem ser amplamente estendidas até os níveis mais estratégicos da organização.

A seguir são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso qualitativo e descritivo. A opção por esse tipo de pesquisa teve como principal justificativa a ideia de mergulhar na compreensão das práticas da organização relacionadas com o programa de ideias para inovação e suas implicações (Yin, 2005).

O presente estudo de caso busca apresentar o processo do programa de ideias para inovação de uma empresa do segmento químico. Nesse contexto, buscou-se uma organização que fosse representativa, seguindo os seguintes critérios de seleção: a) a empresa deve ser reconhecida como inovadora no seu ramo de atuação; b) a inovação deve estar incluída na missão, visão e valores organizacionais; c) possuir publicações sobre inovação no relatório de sustentabilidade. Com base nesses critérios, selecionou-se uma empresa do segmento químico, cuja matriz localiza-se no sul do Brasil, na cidade de Campo Bom – RS.

Para coleta de dados foram consultados os seguintes documentos: a) portal da *Internet* da empresa; b) Relatório de Sustentabilidade. Ainda, elaborou-se um roteiro de entrevista semiestruturado baseado no referencial teórico, com objetivo de conhecer em profundidade o programa de ideias em funcionamento na organização alvo da pesquisa.

As entrevistas em profundidade foram realizadas pessoalmente pela pesquisadora na matriz da empresa com seis pessoas indicadas pela direção, que atuam na liderança das áreas envolvidas com a inovação e com o programa de ideias. As entrevistas foram gravadas e transcritas para análise dos dados e realizadas no primeiro e segundo semestres de 2014.

O número de entrevistados mostrou-se suficiente para a coleta de dados tendo em vista o critério de saturação. Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram denominados: Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) e assim sucessivamente, de forma aleatória. O Quadro 2 resume o perfil dos entrevistados.

Quadro 2 – Perfil dos Entrevistados

| Cargo/Função | Tempo de Empresa | Grau de Instrução |
|---|------------------|---|
| Gerente de Tecnologia | 1 ano | Graduação em Química. Mestrado em Química Orgânica. Doutorado em Engenharia de Materiais. |
| Coordenadora de Projetos de Tecnologia | 8 anos | Graduação em Química. MBA em Gestão Empresarial e Projetos. |
| Analista de Gestão e Inovação | 6 anos | Técnica em Química. Graduação em Engenharia de Produção. |
| Gerente de Planejamento e Novos Negócios | 18 anos | Graduação em Engenharia Comercial. |
| Consultora de Desenvolvimento | 7 anos | Graduação em Administração. MBA em Estratégia e Inovação. |
| Diretor de Desenvolvimento Organizacional | 4 anos | Graduação em Contábeis. MBA em Gestão de Negócios. MBA em Tecnologia Social. |

Fonte: Elaborado pela autora.

O teor das respostas obtidas e os documentos consultados foram analisados por meio de análise de conteúdo. De acordo com Bardin (2010) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de dados, oriundos de um processo de comunicação, que objetiva obter indicadores que possibilitem a inferência de conhecimentos relativos às variáveis inferidas nas mensagens.

A técnica de análise dos dados utilizada neste estudo foi de categorização de elementos centrais, identificados a partir da revisão teórica

realizada previamente. No presente estudo foram definidas as categorias: (1) contextualização da inovação; (2) programa de ideias. Essas categorias foram criadas com base nas recomendações de Bardin (2010), isolando elementos para em seguida agrupá-los, observando as seguintes características: (a) mutuamente exclusivas; (b) homogeneidade; (c) pertinência; (d) objetividade e fidelidade; (e) produtividade.

A codificação dos dados foi realizada sem auxílio de *software*, de forma manual, pela pes-

quisadora, através da leitura minuciosa das respostas, destacando os trechos relacionados com as categorias com marcador de texto, em diferentes cores, encaminhando a operacionalização da etapa seguinte, na qual os trechos marcados foram agrupados nas categorias já citadas.

Apresenta-se a seguir a empresa e a contextualização da inovação na organização estudada.

4 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA E CONTEXTUALIZAÇÃO DA INOVAÇÃO

A empresa foi fundada em 1948, é uma empresa familiar, de capital fechado, sob o comando de um Conselho de Acionistas e de Administração. A matriz situa-se no Estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Possui plantas industriais situadas no Brasil, México, Colômbia, Peru, Chile, Argentina e China. Em 2014 contou com um quadro de 861 colaboradores e a receita líquida foi de R\$ 1,05 bilhão (Relatório de Sustentabilidade, 2014).

Em 2014 apresentou um índice de rotatividade de 2,01%. A faixa etária do quadro de colaboradores é constituída por 61,1% de pessoas de 30 a 50 anos; 30,1% têm até 30 anos; e 8,8% têm mais de 50 anos de idade. O número médio de horas treinamento por funcionários foi de 23,15 horas (Relatório de Sustentabilidade, 2014).

Sua missão é criar valor para empresa com o desenvolvimento de negócios sustentáveis e orientados para soluções diferenciadas. Sua visão para 2025 é ser um grupo de empresas reconhecido em soluções diferenciadas, com crescimento sustentável e sólida reputação. Os valores organizacionais são: resultados; cliente; integridade; inovação; pessoas; simplicidade; sustentabilidade (Relatório de Sustentabilidade, 2014).

Em relação à inovação, “embora tenha sido um eixo importante e estratégia de desenvolvimento desde a fundação, tornou-se uma diretriz estratégica formalizada em 1997, com a elaboração do primeiro planejamento estratégico da organização” (Entrevistado 1).

Os resultados dessa formalização e alinhamento estratégico de inovação proporcionaram uma série de benefícios, como: “o aumento da receita líquida da empresa a cada ano” (Entrevistado 5); “concretização dos principais objetivos de inovação da empresa, com a entrega de soluções

completas, com agregação de valor e geração de resultados” (Entrevistado 2); “a inovação facilitou outros processos estratégicos, como a internacionalização da empresa” (Entrevistado 5).

Esses objetivos alcançados indicam que a empresa possui habilidades de mobilizar e gerenciar recursos e rotinas relacionadas com a inovação (Balan & Lindsay, 2007). Desse modo, com a inserção e a formalização da inovação no planejamento estratégico em 1997, pode-se dizer que a empresa tomou a iniciativa de aprimorar e consolidar uma capacidade para formular e implementar estratégias de inovação (Dogson, Gann, & Saltar, 2008). A noção de capacidade é essencial para inovar, pois facilita o desenvolvimento do comportamento da organização e das pessoas para as atividades sistemáticas de inovação (Lawson & Samson, 2001).

A inserção da inovação no planejamento estratégico fomentou a “cultura da inovação”, que “levou a empresa a constituir rotinas, ao longo do tempo e que geraram aprendizagens no que se refere à inovação. Inclusive, fala-se que a inovação está inserida no DNA da empresa, estando presente na sua missão e nos seus valores” (Entrevistado 1).

A cultura da inovação é constituída quando a inovação é um processo e não um evento segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008). Para isso a inovação deve ser gerenciada de modo dinâmico e integrada, em outras palavras, necessita acontecer e ser estimulada em toda a organização e não apenas em algumas áreas (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). O entrevistado 1 reforça que “a inovação está presente em todos os discursos, nas mensagens de boas-vindas no início de cada semestre, [...] é o reflexo da alta direção, o processo cultural da inovação vem de cima para baixo, a inovação é disseminada devido às características da empresa”. Sendo assim, a cultura favorece a inovação quando há intenção de inovar, infraestrutura disponível para fornecer apoio e suporte a inovação, quando há um ambiente favorável a inovação (Dobni, 2008).

Ismail e Abdmajid (2007) destacam que criar um ambiente propício a cultura de inovação é um dos desafios mais difíceis enfrentados pelos gestores. Para fomentar e disseminar essa cultura de inovação, a organização criou e implantou um programa de ideias na década de 2000 para estimular a participação de todos os funcionários. Para estabelecer um ambiente propício a inovação

é preciso saber ouvir o que as pessoas têm a dizer, é importante a participação de todos os colaboradores (Clark & Wheelwright, 1993; Simantob & Lippi, 2003). Francis e Bessant (2005) dizem que as empresas inovadoras são aquelas que encontram meios para explorar o potencial latente de ideias. Esse programa, segundo o entrevistado 2, “possui um processo definido de funcionamento e é gerenciado pela área de planejamento e novos negócios, que tem como objetivo coordenar o programa e otimizar seus resultados, estimulando a inovação junto à equipe interna”. Terra (2007) e Serafim (2011) reforçam que esse tipo de programa impulsiona o aprendizado e mostra que a empresa valoriza seu quadro de pessoas.

A seguir apresenta-se o programa de ideias da empresa.

4.1 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO PROGRAMA DE IDEIAS DA EMPRESA

A área de Planejamento e Novos Negócios é responsável pela gestão corporativa do programa de ideias que se integra à estratégia de inovação da empresa. Conforme Serafim (2011) o programa de ideias é positivo, pois engaja os funcionários, estimula a criatividade, a participação nos negócios e, ainda, contribui para formação da cultura inovadora. O programa teve início em 2004 e tem como objetivo geral “ser um canal de comunicação que proporciona aos colaboradores a sugestão de ideias para gerar melhorias de processos, produtos e sustentabilidade, contribuindo para o alcance dos resultados da empresa” (Entrevistado 4). Pode-se dizer que é um canal de comunicação efetivo entre colaboradores e empresa, tornando o processo de inovação mais participativo (Floriano, 2007; Rijnbach, 2007). Seus objetivos específicos são, segundo o entrevistado 5:

contribuir para a melhoria dos processos e produtos da organização; propiciar um ambiente de inovação em busca da melhoria contínua; incentivar a criatividade dos funcionários; melhorar a colaboração e fortalecer a atitude para fornecer soluções inovadoras; contribuir para o alcance dos resultados da empresa; reconhecer os participantes pelos resultados de suas ideias.

Floriano (2007) e Rijnbach (2007) destacam que o programa de ideias possui como objetivos ser um elemento motivador e apoiar a empresa a inovar. Para isso é preciso existir uma estrutu-

rada voltada à ação, um processo sistêmico que transforma as ideias geradas em inovação. Identifica-se que na empresa estudada há um processo estruturado para captar as ideias, desenvolver e implementar as inovações e mensurar os resultados. Esse processo é apresentado no fluxograma a seguir.

Conforme o fluxograma a primeira etapa do programa se refere ao registro da ideia na *intranet* ou em um formulário específico, o entrevistado 5 destaca que

Os funcionários acessam a *intranet* pelo site da empresa, todos os funcionários são cadastrados para ter um *login* específico e têm acesso ao programa de ideias. É acessado um formulário para cadastrar o autor ou mais de um autor. Foi aberta a opção digitador, pois às vezes, o pessoal da produção tem dificuldade em preencher e lidar com o sistema, ele pode pedir para o líder de produção ou para um facilitador do programa o preenchimento do formulário.

Na sequência o funcionário preenche na *intranet* “o título da ideia, cadastra a data, classifica se é uma ideia de produto, processo ou sustentabilidade (são as categorias de ideias). A categoria da sustentabilidade foi inserida em 2012. Para cada classificação há um *sponsor* responsável” (Entrevistado 3). Em seguida,

digita-se a ideia, deve-se apontar as melhorias sejam elas qualitativas ou quantitativas. Se for quantitativo é preciso explicar como foi desenvolvido o cálculo obrigatoriamente. Nem todas as ideias exigem esse tipo de preenchimento, porque se for uma melhoria em processo, como por exemplo, nem sempre se consegue medir os ganhos financeiros. Depois disso, finaliza e envia para um *ranking*. Toda ideia é armazenada em um banco de dados disponível para todos os funcionários (Entrevistado 6).

As ideias são classificadas de modo geral em produtos, processos e sustentabilidade conforme consta no Quadro 3. Essa classificação foi desenvolvida com o tempo do programa, “à medida que o programa foi avançando, foram obtidos aprendizados em como melhorá-lo e foram sendo realizados ajustes, é um processo de melhoria contínua para facilitar e promover inovações sugeridas pelos funcionários” (Entrevistado 1).

Figura 1 – Fluxograma do Programa de Ideias

| Fluxo | Descrição das Atividades | Autor | Colaborador | Sponsor | Líder | Novos Negócios | Endomarketing |
|--|--|-------|-------------|---------|-------|----------------|---------------|
| Início | Registrar a ideia na <i>intranet</i> ou em formulário específico para o Programa Gestão de Ideias. | X | | | | | |
| Registrar na internet | | | | | | | |
| Escolher a classificação | O autor escolher a classificação para a sua ideia, sendo as opções: produto, processo ou sustentabilidade. Para cada classificação há um <i>sponsor</i> como responsável. | X | | | | | |
| Sponsor | Avaliar se a ideia foi classificada corretamente e se encaixa em alguma das classificações. Se sim, o <i>sponsor</i> encaminha para o líder fazer o plano de ação. Se não, faz-se um comentário e se exclui. Se a ideia não se aplica no momento, faz-se um comentário e se recicla. | | | X | | | |
| <pre> graph TD Inicio([Início]) --> Registrar[Registrar na internet] Registrar --> Escolher[Escolher a classificação] Escolher --> Sponsor{Sponsor} Sponsor -- N --> Escolher Sponsor -- S --> Plano[Criar plano de ação] Plano --> Acoes[Realizar as ações] Acoes --> Verificar[Verificar eficácia] Verificar --> Estat[Gerar estatísticas] Estat --> Divulgar[Divulgar resultados] Divulgar --> Reconhec[Reconhecimentos] Reconhec --> Trein[Treinamentos] Trein --> Fim([Fim]) </pre> | O líder cria o plano de ação e indica colaboradores como responsáveis para realizar as ações. O líder é responsável em colocar a ideia em prática. Qualquer impasse o <i>sponsor</i> deve ser consultado. | | | | X | | |
| Realizar as ações | O colaborador deve realizar a ação designada. Qualquer impasse o líder deve ser consultado. | | X | | | | |
| Verificar eficácia | O líder e o <i>sponsor</i> deverão avaliar a eficácia da implementação da ideia. Se a ideia for concluída com sucesso ou insucesso. | | | X | X | | |
| Gerar estatísticas | Para ideias com ganhos acima de R\$ 5 mil, o líder deverá entregar um formulário assinado com a explicação do ganho. Em contrapartida, realiza-se o fechamento do indicador mensal. | | | | X | X | |
| Divulgar resultados | Divulgar performance do programa e participantes com intuito de promover maior adesão ao programa. Pode ser através da <i>newsletter</i> e murais, quando pertinente. | | | | | | X |
| Reconhecimentos | Promover os reconhecimentos ao longo do ano conforme pontuação atribuída. | | | | | X | |
| Treinamentos | Para participar do programa é necessário conhecer o funcionamento e a ferramenta na <i>intranet</i> . Os treinamentos são programados para acontecerem na plataforma EAD. | | | | | X | |
| Fim | | | | | | | |

Fonte: Documento da Empresa (2014).

Quadro 3 – Classificação das Ideias

| Classificação das ideias | Descrição |
|--|--|
| Novo produto | Ideias específicas de novos produtos, que ainda não existem na empresa. |
| Projetos relacionados a clientes | Ideias relacionadas ao desenvolvimento de mercados, formas de relacionamento com clientes, métodos de venda, etc. |
| Melhoria da performance de produto | Ideias para melhorias nos produtos já existentes na empresa. |
| Matérias-primas alternativas, fornecedores alternativos, | Ideias para otimizar as características técnicas dos produtos. |
| Melhoria da performance de serviços | Ideias para melhorias nos serviços já existentes para clientes externos ou melhorias nos serviços existentes ou novos prestados internamente pelos processos da organização (relação cliente/fornecedor interno). |
| Sociedade | Ideias relacionadas ao desenvolvimento de ações sociais que envolvam as partes interessadas (<i>stakeholders</i>). |
| Segurança | Ideias voltadas a saúde e segurança ocupacional dos próprios funcionários ou que elimine a possibilidade de um acidente na empresa. |
| Sustentabilidade | Ideias voltadas a eliminação de substâncias que impactam no meio ambiente, tanto quanto ao seu descarte (eliminação no descarte) como quanto ao racionamento (eliminação do uso de um determinado insumo não renovável). |

Fonte: Documentos da Empresa (2014).

Depois do preenchimento do cadastro, o *sponsor* avalia se a ideia foi classificada corretamente e se encaixa nas classificações apresentadas no Quadro 3. Se sim, o *sponsor* designa para o líder elaborar um plano de ação, se não, ele faz um comentário e exclui a ideia. Além disso, se a ideia não se aplica no momento, é feito um comentário e a ideia é reciclada. O entrevistado 2 disse que o “*sponsor* é o padrinho da ideia, é a pessoa que analisa o macro da ideia. Após a análise ele escolhe quem irá ser o líder desse projeto, pode ser o dono da ideia, alguém da área do *sponsor*, alguém de processo”.

O líder é responsável em colocar a ideia em prática e, para isso, o líder cria um plano de ação e indica os colaboradores responsáveis para realizar as ações para implementação. “O plano de ação elaborado é validado novamente pelo *sponsor*” (Entrevistado 3). Após a validação, os colaboradores responsáveis pela execução, implementam o plano e consultam o líder do projeto quando necessário. O entrevistado 4 complementa que “no sistema, acompanha-se o fluxo de cada ideia, se está com o líder para criação do plano, se está na etapa de validação, se está com o *sponsor*. Todo esse processo é acompanhado pela área de planejamento e novos negócios com objetivo de torná-lo mais eficiente”.

Após a implementação da ideia, o líder e o *sponsor* avaliam a eficácia, ou seja, se a ideia

foi concluída com sucesso ou insucesso. Para as ideias com ganhos acima de R\$ 5 mil, o líder deve entregar um formulário assinado com a explicação do ganho para a área de planejamento e novos negócios. O entrevistado 4 ressalta que

“Ao finalizar a ideia, faz-se o controle mensal de ideias. Uma ideia sem ganho, tem uma pontuação x padrão, quanto maior o ganho financeiro, mais os funcionários pontuam. A pontuação não é automática, como por exemplo, alguém diz que terá cinco mil reais de ganho, se confere a ideia, liga-se para pessoa para conferir o cálculo, depois disso a área de planejamento e novos negócios valida a pontuação”.

A partir da apuração dos resultados dos indicadores mensais do programa de ideias, é feita a divulgação da performance aos participantes com objetivo de promover maior adesão ao programa, a divulgação é feita pela *newsletter* e em murais. O entrevistado 4 destaca que

“Na ISO 9001 [...] foi pontuado como uma não conformidade à falta de divulgação do indicador de ganhos financeiros do programa de ideias para os funcionários. Devido a isso, em 2013 foi criado um informativo mensal para as pessoas, informando quais ideias foram concluídas, quais as pessoas envolvidas e como está o indicador. Antes de 2008 a empresa não divulgava. As pessoas acumulavam pontos e no final do

ano se fazia a troca pelos prêmios. Mas elas não sabiam se tinha indicador ou não. É um indicador estratégico do *Balanced Scorecard*. Agora é apresentado os resultados para as pessoas. É feito um jornalzinho, coloca-se uma foto da idealizadora da ideia com depoimento e divulga-se nos murais. Essa foi uma das melhorias que foram feitas em 2013 com a intenção de informar às pessoas que não é algo pontual, mas sim sistêmico e que tem um impacto no indicador. Ainda, se faz o acompanhamento do andamento das ideias, e no final do mês emite-se um relatório, faz-se auditoria, finaliza, gera indicador e o relatório e se faz a divulgação. Isso sempre até o dia 15 de cada mês”.

A área de endomarketing “produz os materiais para divulgar as informações referentes ao mês anterior, fala-se sobre as melhores ideias do mês e também são apresentados os depoimentos de alguns funcionários”. Além de materiais de divulgação, são realizadas ações para reforçar o programa, “em 2013 foi realizada a campanha “não deixe sua ideia acabar”, foi divulgada em todos os canais de comunicação” (Entrevistado 6).

Por fim, promovem-se os reconhecimentos ao longo do ano conforme pontuação atribuída. A premiação dos pontos acumulados no programa de ideias ocorre no mês de dezembro de cada ano.

“Tem vários prêmios, desde cafeteira até TV de 52 polegadas. As áreas que mais contribuem são da produção. Tem uma tabela de pontuação, ideias sem ganhos financeiros pontuam dois pontos, sabe-se que trouxe uma melhora, porém não se consegue mensurar. Essa tabela de pontos está disponível para todos visualizarem no portal. O limite de corte dos pontos é acima de 20.000 em ganhos que acumula 300 pontos. Em trocas de um processo produtivo, de matéria-prima gera 300 pontos, muitas vezes. A pontuação máxima é 100 mil pontos cujos prêmios são ar condicionado, TV de 52 polegadas. Os pontos podem ser trocados uma vez por ano. Existe um *ranking* em tempo real, com o nome das pessoas que têm mais pontos. Em 2013 foram implementadas 151 ideias até outubro. No sistema consta o perfil do funcionário, com todas as ideias dele que foram concluídas com sucesso, o número de ideias que ele registrou, como por exemplo, um funcionário registrou no sistema em 2013 40 ideias e dessas, 23 se transformaram em ideias realmente concluídas com sucesso” (Entrevistado 4).

Vale ressaltar que durante o ano são oferecidos treinamentos sobre como participar do programa e utilizar o sistema para o cadastro de ideias na plataforma de ensino a distância. Para o programa de ideias “é realizado anualmente treinamentos para geração de ideias e criatividade, sobre a funcionalidade do sistema e o cadastro de ideias” (Entrevistado 1).

A partir da descrição dos dados coletados por meio de entrevistas e documentos, pode-se afirmar que a empresa apresenta um programa de ideias estruturado e sistematizado. Os elementos essenciais apontados por Rijnbach (2007) estão presentes, como: governança estruturada com papéis e responsabilidades definidos, plano do projeto e orçamento. Verifica-se que há planejamento, controle e gerenciamento das ações.

Conforme o entrevistado 3, o programa de ideias tem gerado várias melhorias sendo que “em percentual, entre 60 e 70% em processo, como troca de alguma transportadora, de um processo produtivo, de produto incremental, mercado novo, melhoria ou redução de custos de algum produto já existente”.

O programa de ideias, desde 2004, conta com 5.000 sugestões protocoladas e deste total, 2.540 ideias foram concluídas com sucesso (dados até outubro de 2013). A partir de 2008 começou a ser mensurado o resultado financeiro do programa, antes disso, somente a quantidade de ideias eram quantificadas. Desse modo, os dois indicadores apontados no embasamento teórico são mensurados, quantidade e qualidade das ideias (Floriano, 2007). O Quadro 4 apresenta os resultados financeiros do programa de ideias.

Quadro 4 – Resultados Financeiros do Programa de Ideias

| Ano | Resultados |
|------|--------------------------|
| 2008 | R\$ 1.172.153,00 |
| 2009 | R\$ 3.104.750,00 |
| 2010 | R\$ 3.436.687,00. |
| 2011 | R\$ 2.566.111,36 |
| 2012 | R\$ 1.565.439,00 |
| 2013 | R\$ 731.105,32 (outubro) |

Fonte: Documento da Empresa (2014).

O número de ideias no período de 2004 a 2013 foi monitorado mensalmente, desse modo, são dois indicadores, o número de ideias inseridas no sistema, e o retorno financeiro com as

ideias. Observa-se que a partir de 2011 o número de ideias reduziu para uma média de 100 ideias por ano e conseqüentemente reduziu o valor em ganhos com ideias mensuráveis. Entrevistado 4 destaca que

“O programa de ideias está diretamente relacionado com as pessoas, se a empresa não fizer uma campanha todo ano, treinamentos e conscientização, por mais que tenha prêmios, ou seja, é certo que receberá algum prêmio, o pessoal não se motiva. É preciso um trabalho constante, como enviar lembretes para as pessoas, informativos, oferecer treinamentos de criatividade. Todo mês é preciso realizar alguma ação. Em 2010 teve-se o pico de ganhos com indicadores mensuráveis. No início de 2013 chegou-se apenas a 30% do indicador de ganhos mensuráveis. Em outubro chegou-se em 70%, isso porque foram feitas ações como treinamento de criatividade. O principal trabalho que necessita ser desenvolvido é ter uma agenda com ações mensais de motivação para ideias.”

O volume de ideias com o tempo começa a diminuir segundo Floriano (2007). Nesse sentido, as ações realizadas pela empresa para aumentar o volume de ideias corroboram com Rijnbach (2007) que diz que a empresa deve promover eventos para a geração de ideias em tempos pre-determinados.

Pode-se observar que o sistema de incentivos e recompensas da empresa baseia-se unicamente em prêmios. Sugere-se que a empresa considere outros elementos, como variáveis subjetivas que podem exercer influência positiva, como os apontados por Davila, Epstein e Shelton (2007): incentivos relacionados com a atividade; a paixão das pessoas por essa atividade; confiança de ver seu empenho reconhecido; uma visão que proporcione um claro sentido de propósito.

De modo geral, pode-se dizer a partir dos dados coletados que o processo e a estrutura do programa de ideias foram aprimorados ao longo da trajetória conforme as aprendizagens adquiridas e, ainda, serão feitos novos ajustes a partir de novas necessidades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou a seguinte questão de pesquisa “Como estruturar um programa de ideias para inovar por meio da participação dos

colaboradores?”, e o seu objetivo geral foi apresentar o processo do programa de ideias para inovação de uma empresa do segmento químico. Para atender a questão e o objetivo da pesquisa, foi desenvolvido um estudo de caso e foi possível identificar por meio das entrevistas e dos documentos analisados que a empresa ao formalizar o seu planejamento estratégico, destacou a importância da estratégia de inovação para o negócio. Essa estratégia foi declarada em sua missão, visão e valores organizacionais. Para consolidar essa estratégia foi necessário institucionalizar a cultura da inovação.

Para solidificar essa cultura, uma das ações adotadas pela empresa foi estimular a participação de todos os colaboradores por meio da estruturação de um programa de ideias que teve início em 2004. Esse programa é coordenado por uma área estratégica denominada de Planejamento e Novos Negócios, e foram constituídos processos para sistematizar a inovação por meio das ideias dos colaboradores conforme o fluxograma apresentado e descrito na seção de análise dos dados. Pode-se dizer que o programa é gerenciado, controlado, mensurado e os seus resultados divulgados. Essas etapas foram sendo implementadas conforme o amadurecimento do programa.

Tem-se que a principal contribuição acadêmica do estudo se dá pela apresentação detalhada da estrutura e do processo de um programa de ideias para estimular a participação dos colaboradores no fomento da inovação, tomando como caso uma empresa relevante no contexto econômico da região sul do país que busca a inovação por meio da deliberação de estratégias e ações organizacionais. Ainda, o estudo mostra que o programa de ideias contribui positivamente para auxiliar na institucionalização da cultura da inovação na empresa, pois busca envolver todo o seu quadro de colaboradores.

Em relação às implicações práticas ressalta-se que a empresa necessita aprimorar o sistema de incentivos e recompensas que se baseia somente em prêmios físicos que com o passar do tempo não geram estímulo à participação dos colaboradores conforme constatado por meio das entrevistas e corroborado por Floriano (2007), Rijnbach (2007), Davila, Epstein e Shelton (2007). Para aumentar o volume de ideias, a empresa deve promover eventos para a geração de ideias constantemente, pode induzir temas ou problemas específicos para obter um número relevante de ideias,

pode utilizar técnicas como o *brainstorming*, *focus groups* ou métodos de solução de problemas (Floriano, 2007; Rijnbach, 2007). Sugere-se o estudo das variáveis subjetivas indicadas por Davila, Epstein e Shelton (2007) que podem influenciar e estimular a participação dos colaboradores, como: incentivos relacionados com a atividade, paixão das pessoas por essa atividade, confiança de ver seu empenho com a função adequadamente reconhecido, e uma visão que proporcione um claro sentido de propósito.

Por fim, o estudo apresentou limitações em relação à generalidade dos achados, pois trata de um estudo de um caso particular com base na percepção dos próprios líderes indicados do caso investigado. Ainda, a pesquisa teve como foco a análise do ambiente interno na percepção de alguns líderes de áreas, não contemplando todos os colaboradores.

Para novos estudos, sugere-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa com todos os colaboradores para verificar como aperfeiçoar os sistemas de incentivos e recompensas do programa de ideias para inovação.

REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 30-43.
- Balan, P., & Lindsay, N. (2007). Developing innovation capability measures for the services sector: an exploratory study. *Anais Regional frontiers of entrepreneurship research*, Brisbane, Australia.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Christensen, C. M. (2001). *O dilema da inovação: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso*. São Paulo: Makron Books.
- Clark, K. B., & Wheelwright, S. C. (1993). *Managing new product and process development: text and cases*. New York: Free Press.
- Coral, E., & Geisler, L. Motivação para a inovação. In: Coral, E.; Ogliari, A.; Abreu, A. F. (2008). *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas.
- Davila, T.; Epstein, M. J.; Shelton, R. (2007). *As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar*. Porto Alegre: Bookman.
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: strategy and practice*. (2a ed.) New York: Oxford.
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In: *Technical change and economic theory*. Pinter Publisher, London and New York, 221-238.
- Drucker, P. (1986). *Inovação e gestão: uma nova concepção de estratégia de empresa*. Lisboa: Editorial Presença.
- Drucker, P. (2008). *Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Cengage Learning.
- Figueiredo, Paulo N. (2009). *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Rio de Janeiro: LTC.
- Floriano, P. Programa de ideias. In: Terra, J. C. C. (Org.). (2007). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Ismail, W. K. W., & Abdmajid, R. (2007). Framework of the culture of innovation: a revisit. *Journal Kemanusiaan*, 9, 38-49.
- Kaasa, A., & Vadi, M. (2010). How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 19(7), 583-604.
- Kemp, R., Smith, K., & Becher, G. (2000). How should we study the relationship between environmental regulation and innovation? In: Hemmelskamp, J., Rennings, K., & Leone, F. Innovation-oriented environmental regulation. *Centre for European Economic Research*, 1, 43-46.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400.
- Neely, A. D., & Hii, H. H. (1999). *The innovative capacity of firms*. Report commissioned by the Government Office for the East of England, fev.
- Nelson, R., & Winter, S. (2005). *Uma teoria evolucionária da mudança econômica*. Campinas: Editora da UNICAMP.
- Organization for Economic Cooperation and Development - OECD. (1997). *The Oslo Manual: the measurement of scientific and technical activities*. Paris: OECD; Eurostat.

- Relatório de Sustentabilidade. (2014). Campo Bom, RS.
- Rijnbach, C. V. Como transformar ideias em inovações que geram resultados. In: Terra, J. C. C. (Org.). (2007). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. São Paulo: Nova Cultural.
- Serafim, L. (2011). *O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa*. São Paulo: Saraiva.
- Simantob, M., Lippi, R. (2003). *Guia valor econômico de inovação nas empresas*. São Paulo: Globo.
- Terra, J. C. C. (2007). *Inovação: quebrando paradigmas para vencer*. São Paulo: Saraiva.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da Inovação*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Van De Ven, A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32 (5), 590-607.
- Vasconcelos, F. C. (2001). Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 1(4).
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. (2a. ed.) Porto Alegre: Bookman.

The Program Ideas for Innovation in a Chemical Company

ABSTRACT

This article aims to present the process of ideas program for innovation of a company in the chemical segment. The company's headquarters is located in Rio Grande do Sul, has units in several states in Brazil, Latin America and China. This research is classified in descriptive and qualitative case study. The data were collected through semi-structured interviews and internal documents, analyzed using qualitative content analysis. The main results show that the company to formalize its strategic plan highlighted the importance of innovation strategy. To consolidate this strategy was necessary to institutionalize a culture of innovation. To encourage the participation of all employees structured a program of ideas that began in 2004, this is coordinated by a strategic area called Planning and New Business. It can be said that the program is managed, controlled, measured and their results published. These steps were implemented as the maturity of the program.

Keywords: Ideas Program. Innovation. Chemical Segment.

Endereço para contato:

Cristiane Froehlich
Universidade Feevale
ERS 239, 2755 - Vila Nova, CEP
93525-075 - Novo Hamburgo - RS, Brasil.

Recebido em 13/06/2016

Aprovado em 15/03/2017

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer