

**Inovação como Resultado de um Programa de Geração de Ideias de uma Instituição Financeira**

**LUCAS MAKOTO CONCHON IDA**  
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

**CLEONIR TUMELERO**  
UNIVERSIDADE POSITIVO (UP)

# Inovação como Resultado de um Programa de Geração de Ideias de uma Instituição Financeira

## 1 INTRODUÇÃO

O mundo passa por uma fase de rápidas mudanças tecnológicas, sociais e econômicas, o que gera um cenário volátil, instável, complexo e ambíguo. É o chamado cenário VUCA – *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*. O novo normal é a mudança rápida no ambiente de negócios, os modelos de negócios ficando obsoletos e as empresas precisando se adaptar rapidamente (LAWRENCE, 2013). Em razão deste cenário, é necessário que as empresas inovem para manterem-se competitivas e sobreviverem em um mercado tão dinâmico e pouco previsível (HORNEY; PASMORE; O'SHEA, 2010; QUANDT *et al.*, 2014; TIDD; BESSANT, 2015). Este ambiente exige um comportamento ágil e adaptável das organizações, pois a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade geram oportunidades e desafios que a empresa deve estar preparada para tirar proveito e se destacar diante dos seus competidores (MACK *et al.*, 2015).

O ambiente de mudanças faz com que as empresas que melhor se adaptarem consigam sobreviver e crescer no mercado (NELSON; WINTER, 1982). A adaptação pode se dar por meio do desenvolvimento de novos produtos, processos de produção e formas de comercialização, além de mudanças organizacionais. Horney, Pasmore e O'Shea (2010), Quandt *et al.* (2014) e Tidd e Bessant (2015) também concordam que a inovação é uma importante estratégia competitiva. A inovação pode ser vista como um processo em que algumas atividades precisam ser seguidas. Tidd e Bessant (2015) citam os processos de geração de ideias como estratégia de inovação. Por sua vez, um conjunto de processos sistemáticos de inovação pode dar origem a um programa de geração de ideias (PGI).

Nos programas de geração de ideias, geralmente, há as fases de ideação, avaliação, seleção e implementação de ideias (QUANDT *et al.*, 2014). Para haver a implementação de ideias inovadoras é recomendado que a empresa envide esforços para criar um ambiente favorável (AALTIO; MENZEL; ULIJN, 2006; CHANDLER; KELLER; LYON, 2000), também é importante que os valores inovativos estejam presentes na identidade organizacional (KLEIN; SORRA, 1996). Contudo, há uma série de dificultadores e facilitadores da implementação de ideias inovadoras em uma empresa. Em especial na fase de implementação tem-se a necessidade de avaliar os riscos que a implementação da inovação trará, já que são utilizados recursos financeiros e a estrutura da organização para inovar (DOROW *et al.*, 2013).

Embora haja a possibilidade de potencializar a inovação por meio de programas de geração de ideias (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009a), tais programas precisam de uma estruturação para fazer com que as ideias sejam efetivamente implementadas (FROEHLICH, 2016). Dentre as decisões chave que podem fazer com que um programa de geração de ideias seja um sucesso ou um fracasso estão: a estruturação do programa, a forma de reconhecimento, o investimento nas melhores ideias e a sensibilização para a participação (QUANDT *et al.*, 2014).

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Na fase de implementação de ideias, dificuldades comuns são o clima organizacional e o ajuste aos valores inovativos. Quanto melhor o clima organizacional e o alinhamento aos valores inovativos, maiores as chances de a inovação ser implementada (KLEIN; SORRA, 1996). Dessa forma, há a preocupação de que ideias geradas a partir de programas de inovação sejam, de fato, implementadas. Sabe-se que a fase de implementação impõe uma série de

desafios às empresas, na medida em que necessitam de investimentos financeiros, de tempo, de pessoas e de planejamento (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2014).

Poucas empresas realmente têm sucesso em transformar a criatividade dos seus funcionários em ideias inovadoras, mesmo por meio de processos de inovação (COOPER; EDGETT, 2012; VAN DIJK; VAN DEN ENDE, 2002). Há evidências de que considerável parte das ideias geradas não geram resultados em razão destas dificuldades (ANDERSON; POTOČNIK; ZHOU, 2014).

Ademais, processos de inovação tendem a ser complexos, pois envolvem conhecimentos tecnológico e social, o que não permite que exista um modelo único a ser implementado (FROEHLICH, 2016; KLINE; ROSENBERG, 1986). A empresa terá que tomar muitas decisões estratégicas para decidir qual modelo de processo de inovação adotará para evoluir e sobreviver no mercado (AREND; CARIO; ENDERLE, 2012; MARINS, 2007).

Considerando o exposto, notou-se que o estudo da fase de implementação de ideias em processos de inovação é crítico e, por isso, apresenta oportunidades de investigação (SABRI; MICHELI; NUUR, 2018). Sem a implementação, as fases anteriores não geram resultados objetivos para a empresa, o que tende à descontinuidade do programa. Por este motivo é oportuno estudar a fase de implementação e os possíveis resultados gerados a partir de um programa de geração de ideias (ADAMS; BESSANT; PHELPS, 2006).

Além das justificativas expostas, destaca-se que estudos sobre inovação em serviços têm aumentado consideravelmente, tanto nacional como internacionalmente (JANSSEN; CASTALDI, 2018). Em especial, inovações em serviços financeiros possuem oportunidade de investigação (SNYDER *et al.*, 2016), notadamente considerando a transformação digital pela qual as instituições financeiras estão passando, fruto de um processo global acelerado de adaptação técnica em digitização e digitalização (PERIDES; GONDIM DE VASCONCELLOS; VASCONCELLOS, 2020) e forte competição com *fintechs* (CORTET; RIJKS; NIJLAND, 2016).

Diante das oportunidades de investigação identificadas, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: “*Como inovações são implementadas a partir de um programa de geração de ideias de uma instituição financeira?*” Os seguintes objetivos específicos foram definidos: (i) descrever um programa de geração de ideias; e (ii) identificar os resultados das inovações geradas a partir de um programa de geração de ideias.

Este estudo está organizado em cinco capítulos, iniciando com a introdução, fundamentação teórica, metodologia, apresentação e análise dos resultados e conclusão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Implementação de inovações

Nelson e Winter (1982), ao contribuir com a Teoria Evolucionária da Inovação (TEI), descrevem uma seleção natural econômica que separa as empresas que evoluirão e as que serão extintas em um ambiente de grandes mudanças. As organizações que tiverem as formas mais adequadas ao ambiente prosperarão, as outras diminuirão ou serão extintas (MARINS, 2007). Na luta para a sobrevivência, as empresas tentam criar e aplicar inovações tecnológicas e, para isto, investem em pesquisa e desenvolvimento (P&D) buscando a geração de novos produtos ou serviços (LUSTOSA, 1999; MACHADO, 1998; MARINS, 2007; PESSALI; FERNÁNDEZ, 2006).

O Manual de Olso (2018, p. 62) descreve inovação como:

Um produto ou processo de negócio novo ou melhorado (ou combinação dos mesmos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que

foi disponibilizado a potenciais utilizadores (produto) ou posto em uso pela unidade (processo).

O Manual de Oslo (2018) nomina “inovação de produto” como inovações em produtos e serviços e a “inovação de processo de negócio” como inovações na produção de produtos e serviços, distribuição e logística, marketing e vendas, sistemas de informação e comunicação, gerenciamento e administração e/ou desenvolvimento de produtos e processos de negócios. Na inovação em serviços há, comumente, uma relação com o conhecimento tácito, por vezes permitindo que a empresa inove na forma de organizar os recursos humanos com a finalidade de melhorar a gestão do conhecimento, implementar melhorias nas interfaces com os clientes, inovar em técnicas de gestão e aumentar a flexibilidade da empresa (SARKAR; CARVALHO, 2006).

Dosi, Grazzi e Moschella (2015) destacam a diferença entre a inovação de produto e de processo, sustentando que a inovação em produto é mais importante em empresas que não são do setor de serviços. Por outro lado, inovação em processos de negócios são preponderantes em empresas do setor de serviços (SARKAR; CARVALHO, 2006). Estas características da inovação em serviços estão relacionadas com a TEI, podendo ser uma forma adequada de estudar um programa de geração de ideias no setor de serviços.

As organizações valorizam a inovação e, por este motivo, investem recursos em programas de inovação, mesmo que os programas nem sempre retornem resultados econômicos devido a fatores internos, como: o risco envolvido com a inovação, as dificuldades para gerenciar um programa de inovação, a persistência necessária para o programa de inovação dar resultados, a dificuldade de medir os resultados da inovação e a dificuldade em motivar os colaboradores a participar do programa (ÅMO; KOLVEREID, 2005).

Para Tidd e Bessant (2015), uma das dificuldades na gestão da inovação é a necessidade de entender um fenômeno complexo como a inovação, por este motivo, cria-se modelos de processos de inovação, que são simplificações que permitem a visualização dos processos que possibilitam a gestão da inovação. Frankenberger *et al* (2013), mostram modelos de processos de inovação com fases bem definidas, com modelos com as fases de ideação, seleção e implementação de ideias, assim como acontece em programas de geração de ideias.

## 2.2 Programa de Geração de Ideias

Os programas de geração de ideias são um conjunto de processos utilizados pelas organizações para gerar ideias de fontes múltiplas com a finalidade de inovar (DOROW *et al.*, 2017). Para empresas que se preocupam com a inovação constante, a geração de muitas ideias é importante para alcançar seu objetivo de inovar (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009b).

A transformação de ideias em produtos ou processos não acontece, na maioria das vezes, pelo acaso ou por ideias extraordinárias que se sustentam sozinhas (DRUCKER, 2004). Surge então uma solução que é inovar por meio de um processo estruturado, que passa pelas fases de geração de ideias, seleção das melhores ideias e implementação destas ideias (FROEHLICH, 2016; TIDD; BESSANT, 2015). Um processo pode ser conceituado como procedimentos ou sequência de rotinas (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009). Pode, também, ser considerado como a sistematização de rotinas e ferramentas para alcançar um objetivo (BORCHARDT; SANTOS, 2014). Processo tem a ver com percurso, uma sequência ordenada de fases que buscam alcançar um objetivo ao realizar todas as etapas a que se propõe, podendo não ser linear e incorrer em várias interações entre as fases (KLINE; ROSENBERG, 1986).

A empresa terá que tomar muitas decisões estratégicas para decidir qual modelo de processo de inovação adotará (AREND; CARIO; ENDERLE, 2012; MARINS, 2007), pois

processos de inovação não são simples, envolvem conhecimentos tecnológico e social, o que não permite que exista um modelo único (FROEHLICH, 2016; KLINE; ROSENBERG, 1986).

Além das inovações originadas pelo programa de geração de ideias, há a possibilidade de a empresa desenvolver benefícios adicionais, como a expansão do capital intelectual, cooperação interdepartamental, criação da rotina de implementação de ideias inovadoras, criação de senso de pertencimento do colaborador com a empresa, estímulo à criatividade, geração da cultura de inovação, aprendizagem com erros cometidos, entre outros (ÁMO, 2005; DU PLESSIS, 2007; GOLAS *et al.*, 2016).

Os programas com melhores resultados, geralmente, levam em consideração: o objetivo do programa, o número de ideias geradas, quais serão os participantes, recompensa, normas do programa, aprovação das sugestões e gestão do sistema (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009a). Para a busca de melhores resultados, a empresa também precisa se preocupar com o ambiente organizacional que favoreça a inovação (TIDD; BESSANT, 2015). Há uma fase importante sobre a recompensa de programas de geração de ideias. Os programas podem ter como base de premiação a remuneração sobre o lucro e/ou a redução de custos ao gerador da ideia. Ainda, pode ser voluntário e recompensar com prêmios simbólicos e coletivos, como a promoção no emprego e as divisões de lucro para todos os colaboradores (MIGUEZ, 2012).

Há uma distinção entre o que os autores chamam de modelo ocidental e modelo oriental de programas de geração de ideias. O modelo ocidental busca ideias geniais e geralmente oferece o pagamento de um percentual do ganho obtido no primeiro ano, a partir da implementação, reforçando princípios individualistas e monetaristas dos participantes do programa. Já o modelo oriental tem em sua concepção o princípio de que todos participem da geração de ideias para o bem-estar da empresa, fortalecendo o senso de equipe (BARBIERI; ÁLVARES; CAJAZEIRA, 2009b).

É na fase de geração de ideias que as pessoas se conectam mais intensamente, relacionam o conhecimento e a criatividade. Neste processo sistemático de gerar ideias é importante existir o alinhamento dos problemas a serem resolvidos com a estratégia da empresa, porém, dando liberdade para todos os colaboradores participarem com ideias que gerem inovações radicais. Além disso, é importante haver um tempo determinado para esta fase, não sendo muito curto para que a empresa possa captar ideias em quantidade e qualidade (MIGUEZ, 2012).

Após a fase de geração de ideias é importante que a empresa decida como fará a seleção das ideias a serem implementadas. Dado que nem todas as ideias serão aproveitadas, convém que o filtro utilizado pelo comitê selecionador, designado pela empresa criadora do programa de geração de ideias, leve em consideração se a ideia está completa e se está alinhada aos objetivos do programa (DAVID; CARVALHO; PENTEADO, 2011).

Na fase de seleção há critérios a serem seguidos para organizar as ideias, conforme o seu potencial de geração de novos produtos, serviços ou mudanças organizacionais. Se a empresa não tiver um sistema claro e lógico de seleção de ideias, muitas boas ideias podem deixar de ser implementadas, o que faria a empresa deixar de ganhar os benefícios que aquelas ideias gerariam e os participantes do programa de geração de ideias podem deixar de acreditar na eficiência do programa, fazendo-o cair em descrédito (DOROW *et al.*, 2017).

Uma série de barreiras pode impedir a implementação de inovações. Essas barreiras podem ser de natureza econômica, de deficiências técnicas, de informação, do sistema nacional de inovação, problemas internos das empresas ou na regulação (KÜHL; CUNHA, 2013; MUSSI; SPULDARO, 2008). Outras barreiras para a inovação são a cultura de aversão ao erro, a possibilidade de perda financeira no investimento em inovação, a dificuldade em lidar com o processo de mudança que a inovação gera, a dificuldade de negociação com o alto escalão da

empresa para patrocinar a inovação, a ausência da criação de um ambiente propício para inovar, o imediatismo pelos resultados, entre outros (FAYET, 2010).

Há influência dos líderes na fase de implementação de ideias, para suplantarem as barreiras que podem surgir, tanto do setor de marketing, que geralmente estuda a viabilidade financeira da implementação da ideia, quanto da gestão, que deverá acolher a inovação para efetiva utilização na organização (ADAMS; BESSANT; PHELPS, 2006).

Em relação aos potenciais resultados da inovação, Gault (2018) indica que a mensuração deve iniciar com a correta definição de inovação, a fim de saber o que deve ser mensurado. Como visto anteriormente, existem diversos conceitos de inovação, assim, resta à organização definir claramente o que é inovação, a fim de mensurar seus resultados adequadamente.

O Manual de Oslo (2018) faz referência às formas de mensurar os resultados da inovação. Como a inovação é vista como uma atividade econômica, fica claro que possui valor a ser medido, porém, não há como garantir os resultados, já que são incertos. Uma das sugestões do Manual de Oslo (2018) é a verificação do aumento do valor financeiro bruto gerado após a implementação de uma inovação. Há que se pontuar que os resultados de uma inovação só podem ser adequadamente mensurados após algum tempo da implementação, já que o resultado da inovação pode beneficiar tanto a empresa que a implementou quanto outras partes interessadas. Desta maneira, mesmo o Manual de Oslo (2018) reforça que nem todas as estratégias de mensuração da inovação estão suficientemente maduras, o que sugere a necessidade de mais pesquisas e experimentações sobre formas de medir os resultados da inovação.

### 3 METODOLOGIA

A natureza do estudo é predominantemente descritiva, por especificar propriedades, característica e traços importantes do fenômeno analisado. O estudo também apresenta nuances exploratórias, uma vez que busca investigar um fenômeno ainda em construção teórica (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). O método definido para a presente investigação é o Estudo de Caso, que descreve ou explica os eventos de um ou mais casos, baseado em dados quantitativos ou qualitativos, geralmente com o uso de pesquisa de campo (YIN, 2017).

Para o Estudo de Caso único adotou-se como unidade de análise um Programa de Geração de Ideias de uma instituição financeira. Yin (2017) descreve que deve ser realizada a escolha de um caso singular de estudo, ou seja, o caso deve se destacar perante outros possíveis casos a serem estudados. Diante do exposto, os seguintes singularidades foram consideradas para a definição da unidade de análise: é o único programa de geração de ideias com informações públicas dentre as cinco maiores instituições financeiras do Brasil; possui relativa maturidade, pois é executado há quatorze anos, com seis edições realizadas; apresenta resultados concretos de inovação desde a sua primeira edição; recebeu em torno de 20 mil ideias dos colaboradores da instituição; destaca-se em reportagens de revistas de negócios; o programa está vinculado à estratégia corporativa da inovação da instituição financeira objeto deste estudo; a organização estudada recebeu diversos prêmios, como: Prêmio Efinance, em que venceu vinte e uma categorias em razão de uma série de inovações, Prêmio Inovação Corporativa, no evento *Fall Summit*, realizado pela *Plug and Play Tech Center*.

A técnica escolhida para a coleta de dados primários foi a entrevista semiestruturada, que seguiu um roteiro de pesquisa e um instrumento de coleta de dados. Para a criação do instrumento de coleta de dados foram realizados os seguintes passos: três rodadas de validação com pesquisadores de um grupo de pesquisa em inovação e empreendedorismo de um programa de pós-graduação em Administração brasileiro; validação com especialistas de mercado que trabalham com inovação e gestão de pessoas; uma rodada de pré-testes com colaboradores da instituição financeira objeto deste estudo. Foram realizadas nove entrevistas, com tempo médio

de 27 minutos, sendo observada a saturação dos dados a partir da oitava entrevista. Foram entrevistados três grupos de colaboradores: idealizadores, gestores do PGI e implementadores.

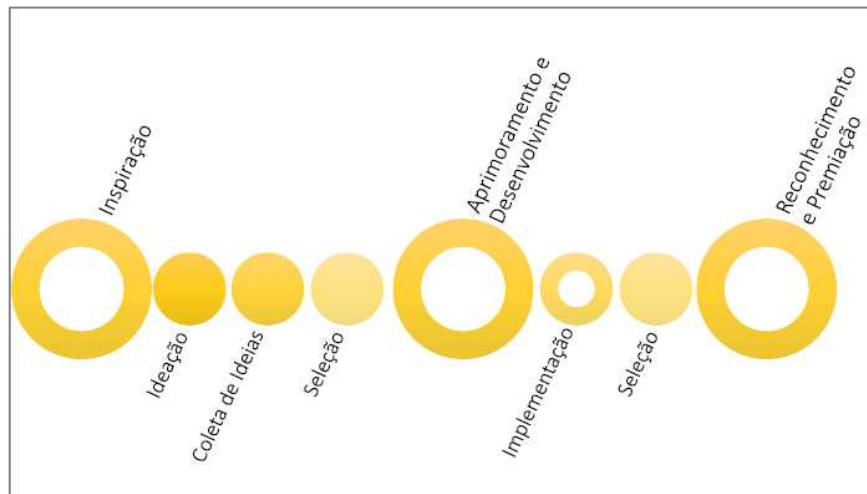
Além das entrevistas, foram obtidos dados secundários, como documentos internos da empresa que tratavam do programa de geração de ideias. Os dados secundários tiveram a finalidade de contextualizar o programa de geração de ideias, demonstrando a evolução e as mudanças que ocorreram no programa, fazendo parte também da triangulação da pesquisa com os dados primários obtidos.

O tratamento e a análise dos dados foram realizados por meio de análise de conteúdo, que busca descobrir de forma sistemática os núcleos do conteúdo das mensagens a ponto de permitir inferências a partir das entrevistas e fontes documentais. Com a análise de conteúdo pretendeu-se ultrapassar incertezas sobre as informações recebidas na coleta de dados e enriquecer a leitura dos dados das entrevistas e da análise documental (BARDIN, 2011). Seguiu-se as seguintes etapas descritas por Bardin (2011): pré-análise, que organiza os dados coletados nas entrevistas; exploração do material, quando as codificações são realizadas, utilizando recortes do material coletado; e o tratamento dos resultados, inferências e interpretação, comparando as categorias geradas na fase anterior e resultando em uma análise final.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro objetivo deste estudo foi “*Descrever um programa de geração de ideias*”. O PGI estudado tem como principais fases as de ideação, seleção e implementação, com processos intermediários entre cada uma delas, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Fases do Programa de Geração de Ideias



Fonte: Dados da pesquisa.

As fases percebidas pelos entrevistados e constatadas a partir de dados secundários são: ideação, seleção e implementação. A sistematização do PGI pode facilitar a inovação na empresa.

Foi percebido que na fase de ideação os colaboradores se conectam mais intensamente, pois aplicam conhecimentos e criatividade. Neste processo sistemático de geração de ideias é importante existir o alinhamento dos problemas a serem resolvidos a partir da estratégia da empresa, porém, dando liberdade para todos os colaboradores participarem com ideias com potencial de geração de inovações radicais. Além disso, é importante haver um tempo determinado para esta fase, não sendo muito curto para que a empresa possa captar ideias em

quantidade e qualidade, o que vai ao encontro das contribuições de Miguez (2012). No PGI estudado o prazo para a fase de ideação foi de 45 dias para possibilitar que mesmo os colaboradores em férias pudessem participar.

Após a fase de ideação, a empresa decide como fará a seleção das ideias a serem implementadas. Dado que nem todas as ideias são aproveitadas, convém que o filtro utilizado pelo comitê selecionador, designado pela empresa criadora do programa de geração de ideias, leve em consideração se a ideia está completa e se está alinhada aos objetivos do programa. O PGI da instituição financeira pesquisada utilizou como comitê selecionador uma banca formada por membros das diretorias que lançaram desafios para o programa.

A fase de implementação de inovações em um PGI parece ser uma das mais críticas, como mencionado por Anderson, Potočnik e Zhou (2014) e Kühl e Cunha (2013) e, por este motivo, foi o foco desta pesquisa. No programa pesquisado a fase de implementação teve a participação de um colaborador designado como “implementador”. Este colaborador, de cada diretoria que lançou desafios para o PGI, tinha a função de receber as ideias selecionadas e fazê-la se transformar em inovação, conforme descrição seguinte.

*“A gente tem o desafio X e eu quero abrir para as ideias no PGI. Ai, os comitês selecionavam as ideias que seriam implementadas, então foi criada a figura do implementador, que seria o funcionário padrinho daquela ideia para fazer implementação” (Implementador 1).*

Os entrevistados revelam como objetivos do PGI: fomentar a cultura de inovação, engajar os colaboradores, captar ideias de todos os funcionários e inovar gerando soluções para os clientes e a organização. Estes objetivos guiam as decisões estratégicas de planejamento do PGI. As decisões estratégicas tratam sobre: ter um direcionamento por temas ou ter tema aberto para qualquer tipo de ideia, quem poderá participar do programa, quais serão as recompensas, quais serão as fases, como será o regulamento e como o sistema será gerido.

O objetivo de fomentar a cultura de inovação na empresa vai ao encontro de Van Dijk e Van den Ende (2002), que dizem que a cultura de inovação é importante para o sucesso de um programa de geração de ideias, principalmente na fase de ideação. Os achados também vão ao encontro de Klein e Sorra (1996), que complementam que a adequação da empresa à cultura de inovação é importante na fase de implementação das inovações, e de Froehlich (2016), que diz que a implementação de um PGI pode contribuir para a formação de uma cultura de inovação na empresa.

A decisão de a empresa criar desafios para o PGI está consonante com Tushman (1977), que cita a preocupação em mobilizar as áreas gestoras de forma coordenada para que o programa de geração de ideias seja bem-sucedido.

A decisão estratégica sobre quem poderá participar do PGI leva em consideração as seguintes opções de participação: restrita a colaboradores das diretorias, de todos os colaboradores da organização ou de pessoas de fora da empresa. No caso do PGI em estudo, os entrevistados, tanto gestores, como idealizadores e implementadores, citaram que o programa possibilita a participação de todos os colaboradores, inclusive há incentivo para que todos participem. Esta escolha potencializa o número de ideias geradas e diversifica os pontos de vista sobre cada problema que a organização deseja resolver por meio do PGI. O recebimento de ideias de todos os colaboradores pode gerar certa dificuldade de gestão dos dados recebidos, mas incentiva a cultura de inovação na organização e pode gerar maior engajamento entre os colaboradores.

O estímulo à participação de todos os colaboradores e não somente dos que estão na diretoria foi abordado por Tigre (2014) e também é um ponto de importância para Quandt *et al.* (2014). Foi percebida esta preocupação da empresa ao pensar na estratégia do programa de geração de ideias.



Sobre as recompensas de programas de geração de ideias há duas possibilidades conhecidas na literatura. Miguez (2012) diz que a decisão sobre a recompensa dos funcionários que participam do programa de geração de ideias pode ter como base a remuneração financeira ou a valorização da participação voluntária, com premiações simbólicas.

A organização decidiu premiar as melhores ideias implementadas com prêmios simbólicos, como milhas de viagens e passagens aéreas, em vez de premiações financeiras. Além disso, os colaboradores premiados citam a importância do reconhecimento por pares e superiores, da visibilidade por meio de comunicação interna, da inclusão da premiação no currículo funcional e do incentivo para participação do programa para ter a oportunidade de ser premiado. Há a valorização de ideias implementadas que efetivamente geram inovação na empresa, conforme destacado pelo Idealizador 3.

*“Ele (o PGI) tinha um reconhecimento, divulgava, colocava na intranet os primeiros, a tv corporativa transmitia ao vivo. Tinha a premiação pelo diretor, pelo vice-presidente, tinha toda toda uma ambientação eu achava extremamente interessante. Tinha tanto o reconhecimento intrínseco quanto o extrínseco, e isso me motivava a pensar no dia a dia para o banco.”* (Idealizador 3).

Há evidências de que o programa de geração de ideias em estudo tem inclinação ao modelo oriental no quesito recompensas, já que os prêmios têm sido simbólicos. É possível perceber que o reconhecimento diante dos pares e a visibilidade positiva dos superiores é importante para os participantes do programa de geração de ideias, em consonância com o que sugere o modelo oriental já citado.

Além das decisões já citadas, a organização precisa decidir como operacionalizar o PGI, quantas fases serão definidas, como as fases serão divididas, qual o tempo de duração de cada fase e quem executará cada parte deste processo de inovação.

A partir dos dados secundários, apresenta-se um resumo do regulamento do programa de geração de ideias da versão 2018, a fim de complementar a percepção dos entrevistados sobre o resultado das decisões estratégicas da empresa sobre o PGI. Um documento interno da empresa aborda a gestão do PGI, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Gestão do Programa de Geração de Ideias

Objetivos	Cada objetivo do programa é descrito em detalhes, citando o incentivo à cultura de inovação, o atendimento aos objetivos estratégicos quadrienais, entre outros
Descrição geral	Informa a natureza voluntária da participação ao programa, as formas de participação, quem fará parte dos comitês selecionadores das ideias e quem é o público-alvo que poderá sugerir ideias
Fases da campanha	Descreve as fases de coleta de ideias, seleção das melhores ideias, detalhamento, aprimoramento, desenvolvimento e implementação das ideias. Quanto à condução, as unidades da diretoria propõem os desafios que serão lançados para receber ideias e descrevem como as ideias serão selecionadas e implementadas
Premiação	indica quantas ideias serão premiadas e quantos implementadores serão contemplados
Prêmios e reconhecimentos	Descreve quais serão os prêmios não financeiros, como viagens e pontos em programas de milhas
Disposições complementares	descreve a inclusão no currículo funcional dos colaboradores que tiverem ideias reconhecidas no programa
Cronograma	descreve o cronograma completo da edição do programa de geração de ideias, desde a coleta de ideias até o evento de premiação e reconhecimento

Fonte: Dados da pesquisa.

Destaca-se que a percepção dos entrevistados sobre os objetivos, o público-alvo para participação, a premiação e as fases do PGI foram aderentes ao regulamento do programa. A divulgação do regulamento do programa de geração de ideias em estudo é um ponto importante para o sucesso de um programa de geração de ideias, como dito por Barbieri, Álvares e

Cajazeira (2009a). Nota-se concordância entre o que Barbieri, Álvares e Cajazeira (2009a) dizem ser importante para o sucesso de um PGI e as decisões tomadas pela organização estudada nesta pesquisa.

A gestão do sistema que foi utilizado para os colaboradores inserirem suas ideias foi realizada pela diretoria responsável pelo PGI. Nas primeiras edições, a gestão era manual, com envio de formulários impressos e cartas com as ideias. Com a evolução do PGI, a gestão passou a acontecer em uma plataforma digital, com a possibilidade de gerir melhor as ideias enviadas, inclusive juntando ideias similares e podendo revisitar as ideias em tempo oportuno.

Foi percebido pelos entrevistados a importância de deixar a plataforma disponível para recebimento de ideias por períodos de, aproximadamente, 45 dias para oportunizar a participação de todos os colaboradores, inclusive os que estavam de férias. Além disso, houve a utilização de um *framework* para classificar as ideias pelo seu grau de inovação, incremental ou radical.

A gestão do sistema é parte importante do PGI, pois pode facilitar ou gerar barreiras à inovação na empresa. As decisões estratégicas da organização estudada sobre como gerir o PGI são tomadas por uma equipe enxuta de três colaboradores localizados na sede da empresa, na diretoria de negócios digitais. Nota-se, por fim, que o PGI estudado é predominantemente do modelo oriental, premiando os colaboradores com recompensas não financeiras.

O segundo objetivo deste estudo foi “*Identificar os resultados das inovações implementadas a partir de um programa de geração de ideias*”.

Conforme o Manual de Oslo (2018), há dois tipos de inovação: a inovação de produto e a inovação em processos de negócio. A inovação de produto se subdivide em produto e serviço. A inovação em processos de negócio se subdivide em seis tipos/funções de negócio: produção de bens e serviços, distribuição e logística, marketing e vendas, sistemas de informação e comunicação, administração e gerenciamento e desenvolvimento de produtos e processos de negócio.

As inovações implementadas por meio do programa de geração de ideias da organização estudada podem ser classificadas nos seguintes tipos: inovação de produto – produtos e serviços; e inovação em processos de negócios – inovação em distribuição e logística, inovação em administração e gerenciamento. Ambos os tipos de inovações são tecnológicas, em produtos/serviços e processos, e foram viabilizadas pela transformação digital em curso no banco investigado.

A inovação em produto identificada foi a criação de um cartão de crédito e débito com benefícios exclusivos para incentivar o consumo na cidade em que as pessoas recebiam os salários a fim de fomentar o comércio local. A inovação em serviços observada foi a criação de uma nova forma do cliente renegociar as dívidas com o banco, sem o possível constrangimento do atendimento presencial, permitindo que o próprio cliente fizesse sua oferta para regularização da dívida por meio de App ou *internet banking*.

A inovação em distribuição e logística observada foi a criação da possibilidade de inibir o envio de relatórios em papel para as agências que não fizessem uso destes, gerando economia de papel e consequente sustentabilidade ambiental, além de otimizar a eficiência logística da empresa. A inovação em administração e gerenciamento foi observada na criação de uma nova forma de treinamento dos funcionários, por meio de uma plataforma de envio de vídeos que possibilitou a multiplicação dos conhecimentos e uma melhor gestão do conhecimento na empresa.

As inovações observadas foram predominantemente incrementais, como era esperado pelo formato do PGI em estudo. Entretanto, houve dificuldade na medição dos resultados das inovações, uma das barreiras percebidas para inovar foi, justamente, a falta de indicadores de

resultados da inovação, uma falha da gestão da inovação. Seshadri e Tripathy (2006) já previam esta dificuldade em medir os resultados da inovação.

Alguns resultados foram medidos, como os resultados financeiros de uma das ideias implementadas que tratava sobre renegociação de dívidas por meio de *internet banking*. O resultado percebido foi de aproximadamente cinco bilhões de reais, valor expressivo no mercado financeiro em que a empresa estudada está inserida, conforme destaca o Gestor 2.

*“A ideia implementada originada no PGI já está em quase em 5 bilhões de reais de ativos renegociados pelo banco.”* (Gestor 2).

Contudo, conforme dificuldade descrita por Borchardt e Santos (2014), a mensuração dos resultados das inovações geradas por meio do programa de geração de ideias estudado não está sendo efetiva, uma vez que os entrevistados não possuem informações sobre o resultado das inovações implementadas, como no caso da inibição de emissão de relatórios que eram descartados ao chegarem ao destinatário, que é uma inovação em distribuição e logística. Algumas inovações podem ter complexidade maior para a mensuração dos resultados, como no caso da inovação em produto/serviço para a agência da cidade que foi beneficiada com cartões de crédito para que o dinheiro recebido pelos clientes circulasse no comércio local, ao invés de ser gasto no comércio de cidades vizinhas.

Foi mencionado pelos gestores do PGI que um dos resultados esperados das inovações era o incentivo à cultura de inovação na empresa. Neste caso, um dado observado foi de que aproximadamente 40% dos colaboradores da empresa foram impactados de alguma forma pelo PGI, o que potencialmente incentiva a cultura de inovação entre os colaboradores.

De toda forma, foi observada uma falha estratégica da empresa estudada quanto à falta de mensuração dos resultados de inovações originadas pelo PGI, já que esta informação seria de interesse, tanto para os colaboradores participantes do PGI, por perceberem o resultado de suas participações, quanto para a alta administração, que poderia verificar se o PGI gera retorno financeiro ou se os custos para manter o PGI são superados pelos retornos das inovações originadas pelo programa, conforme fala do Gestor 3.

*“No curso da ideia sendo implementada a gente faz o teste, etcetera, não tinha como a gente mensurar isso não.”* (Gestor 3).

O Manual de Oslo (2018) descreve que a inovação é uma atividade econômica, portanto, precisa ter resultados medidos para saber se o custo de oportunidade para inovar está sendo vantajoso para a empresa. Neste caso, o valor financeiro de uma das inovações foi medido e o valor originado a partir da inovação fez compensar a continuação do PGI. Entretanto, há a necessidade de sistematizar a medição dos resultados das inovações para a empresa inovar no PGI. As entrevistas demonstraram a dificuldade percebida quanto à mensuração dos resultados das inovações implementadas. Tais resultados na empresa estudada confirmam o que Seshadri e Tripathy (2006) disseram sobre a dificuldade de medir os resultados de inovações.

Concluindo esta discussão, entende-se que os objetivos específicos deste estudo foram alcançados. Por consequência, também foi alcançado o objetivo geral, visto que se investigou a fase de implementação de ideias do programa de geração de ideias e os resultados das inovações implementadas.

## 5 CONCLUSÕES

A pergunta de pesquisa deste estudo foi *“Como inovações são implementadas a partir de um programa de geração de ideias em uma instituição financeira?”*. O PGI em estudo foi

idealizado para acontecer em três fases principais: ideação, em que todos os colaboradores podem participar dando ideias para a resolução dos problemas indicados pelas diretorias; seleção, quando uma banca selecionadora escolhe as ideias com maior potencial de implementação e de geração de resultados; e implementação, quando as ideias selecionadas serão transformadas em inovação pelos implementadores de cada diretoria.

É possível concluir que a estratégia de criação e manutenção é parte importante do sucesso de um programa de geração de ideias. A busca pela melhoria do programa de geração de ideias para fazer frente às mudanças do mundo VUCA faz parte do planejamento estratégico do banco investigado. A estratégia de um PGI deve considerar decisões sobre as fases, participantes, selecionadores, valor investido, prazos de cada fase, normas, recompensas, dentre outras. Tais decisões podem viabilizar a existência do programa e incentivar maior participação em futuras edições ou podem gerar descrédito junto aos colaboradores e levar o programa à descontinuidade.

Froehlich (2016) já previa que as decisões a serem tomadas sobre um PGI são complexas e sem modelos perfeitos. Não há como simplificar o processo para simples fases ordenadas e sem solavancos, como esperado por Cooper (1990), Giones, Brem e Berger (2019). Sarkar e Carvalho (2006) falavam que a estratégia do programa de geração de ideias deve ser flexível e adaptável, assim como a inovação. Portanto, conclui-se que no PGI em estudo foram tomadas decisões estratégicas acertadas ao se adotar um modelo mais parecido com o oriental, que vai ao encontro do modelo de negócios da instituição pesquisada. O modelo oriental tende a valorizar o grupo e incentivar a participação de todos, ao contrário do modelo ocidental, que tem um maior foco em recompensa financeira.

Conclui-se que a fase de implementação das ideias originadas por meio de um PGI realmente é a mais crítica. Isso se deve à necessidade de aporte de recursos financeiros, de pessoas e de tempo nesta fase do PGI. Quando se trata de investimento, é importante ressaltar que é inerente ao processo de inovação o risco da aplicação de recursos, dado que os resultados esperados podem não retornar no prazo definido.

Os autores que trataram sobre a fase de implementação do programa de geração de ideias, como Du Plessis (2007), Hallstedt, Thompson e Lindahl (2013), Klein e Sorra (1996) e Kühl e Cunha (2013), estavam corretos em relação à criticidade da fase de implementação para o sucesso da inovação nas organizações. Existiram barreiras na fase de implementação no que se refere ao investimento financeiro, de pessoas, de tempo, coordenação entre as áreas da empresa, entre outros dificultadores, também em concordância com Sacramento e Teixeira (2014).

Contudo, também é possível concluir que a falta de investimento financeiro e alocação prévia de recursos para que as ideias sejam implementadas é um ponto fraco do PGI investigado, uma vez que não houve horas de tecnologia da informação alocadas especificamente para o desenvolvimento de ideias originadas pelo PGI. Ademais, os idealizadores não tiveram participação decisiva na implementação de suas ideias, não houve tempo disponível para os implementadores investirem nas ideias selecionadas pela sua própria diretoria. Os achados confirmam contribuições de Miguez (2012), que menciona que a falta destes recursos pode limitar a inovação na empresa.

A implementação da inovação por meio de programas de geração de ideias é complexa, porém, pode gerar resultados expressivos para a organização que se propõe a oportunizar a todos os colaboradores darem ideias para resolver problemas complexos. Embora os resultados das inovações implementadas sejam difíceis de serem mensurados, as inovações originadas no PGI são percebidas pelos colaboradores, o que, por si só, já é um resultado alcançado sobre a cultura de inovação. Ainda assim, a falta de indicadores de mensuração dos resultados da inovação ficou evidente. Neste ponto, os achados da pesquisa confirmaram a teoria, sugerindo

que há espaço para pesquisas nesta área da inovação, como dito por De Moraes Silva e Furtado (2017).

A geração de resultados financeiros pelas inovações implementadas a partir do PGI foi constatada. Contudo, também foi constatado o incentivo à cultura de inovação como um dos resultados principais do PGI em estudo. Para fazer frente às *fintechs* e outros *players* importantes do mercado financeiro, a organização em estudo buscou fomentar a cultura de inovação, o que pareceu ser uma decisão estratégica acertada, para gerar inovações continuamente, não somente em eventos específicos de inovação. O exposto permite concluir que os resultados gerados pelas inovações implementadas a partir do PGI são diretos, do tipo financeiro, e indiretos, de incentivo à cultura de inovação.

Um dos principais resultados esperados e até declarados na norma do PGI em estudo é o fomento da cultura de inovação na empresa. Em geral, os autores tratam da cultura de inovação como um meio para inovar, como sugerem Van Dijk e Van den Ende (2002) e Klein e Sorra (1996). Contudo, a literatura não relata o fomento à cultura de inovação como um dos objetivos principais de um PGI. Portanto, este estudo originalmente conclui que o apoio à cultura de inovação pode ser um objetivo estratégico de um PGI.

Como limitação desta pesquisa destaca-se as de ordem metodológica relacionadas ao recorte da pesquisa e suas fronteiras, como a escolha dos participantes e respectiva unidade de análise. Como sugestão de pesquisas futuras, indica-se estudos de caso múltiplos em empresas que tenham programas de geração de ideias e que estejam inseridas em diferentes setores da economia. Também sugere-se a pesquisa mista, com abordagem quantitativa e qualitativa sobre os resultados das inovações geradas em empresas do setor de serviços. Por fim, sugere-se estudos que investiguem a utilização de tecnologias da informação, como *Big Data*, *Analytics* e Inteligência Artificial, para apoio à gestão de programas de geração de ideias.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AALTIO, I.; MENZEL, H. C.; ULIJN, J. M. On the way to creativity: Engineers as Entrepreneurs in organisations. **Eindhoven Center for Innovation Studies**, 2006.
- ADAMS, R.; BESSANT, J.; PHELPS, R. Innovation management measurement: A review. **International Journal of Management Reviews**, v. 8, n. 1, p. 21–47, 2006.
- ÅMO, B. W. Employee innovation behavior. 2005. PhD Thesis (Doctor Oeconomia) - Bodø Graduate School of Business, Noruega, 2005.
- ANDERSON, N.; POTOČNIK, K.; ZHOU, J. Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. **Journal of Management**, v.40, n. 5, p. 1297-1333, 2014.
- AREND, M.; CARIO, S. A. F.; ENDERLE, R. A. Instituições, Inovações e Desenvolvimento Econômico. **Pesquisa & Debate. Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política**, v. 23, n. 1, p. 110–133, 2012.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. **Gestão de Ideias para Inovação Contínua**. Porto Alegre: Bookman, 2009a. ISBN: 978-85-7780-442-9.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T.; CAJAZEIRA, J. E. R. Geração De Idéias Para Inovações: Estudos De Casos E Novas Abordagens. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 3, p. 1–17, 2009b.
- BARCELOS, A. B. A dinâmica das capacidades – elementos para a gestão estratégica à luz da teoria evolucionária. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 11, n. 30, 1934-1962, 2016.

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011. Título original: L'analyse de contenu. ISBN: 978-85-62938-04-7.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323–1339, 2009.
- BORCHARDT, P.; DOS SANTOS, G. V. Gestão De Idéias Para Inovação: Transformando a Criatividade Em Soluções Práticas. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 203-237, 2014.
- CHANDLER, G. N.; KELLER, C.; LYON, D. W. Unraveling determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 25, n. 1, p. 59-76, 2000.
- COOPER, R. G. Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. **Business Horizons**, v. 33, n. 3, p. 44-54, 1990.
- COOPER, R. G.; EDGETT, S. J. Best Practices in the Idea-to-Launch Process and Its Governance. **Research Technology Management**, March – April, p. 43-54, 2012.
- CORTET, M.; RIJKS, T.; NIJLAND, S. Papers PSD2: the digital transformation accelerator for banks. **Journal of Payments Strategy & Systems**, v. 10, n. 1, p. 13-27, 2016.
- DAVID, D. E. H.; CARVALHO, H. G.; PENTEADO, R. S. **Gestão de Ideias**. Curitiba: Aymar, 2011. ISBN: 978-85-7841-761-1.
- DE MORAES SILVA, D. R.; FURTADO, A. T. Modelos teóricos e interesses de mensuração no surgimento da pesquisa de inovação brasileira (Pintec). **Revista Brasileira de Inovação**, v. 16, n. 1, p. 97-128, 2017.
- DOROW, P. F. *et al.* Barreiras e facilitadores para a geração de ideias. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 3, p. 105–124, 2013.
- DOROW, P. *et al.* Generation of Ideas, Ideation and Idea Management. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p. 51–59, 2017.
- DOSI, G.; GRAZZI, M.; MOSCHELLA, D. Technology and costs in international competitiveness: From countries and sectors to firms. **Research Policy**, v. 44, n. 10, p. 1795–1814, 2015.
- DRUCKER, P. F. La disciplina de la innovación. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 8, p. 3–7, 2004.
- DU PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 4, p. 20-29, 2007.
- FAYET, E. A. **Gerenciar a inovação: um desafio para as empresas**. Curitiba: IEL/PR, 2010. ISBN: 978-85-89465-03-8.
- FRANKENBERGER, K. *et al.* The 4I-framework of business model innovation: a structured view on process phases and challenges. **International Journal of Product Development**, v. 18, n. 3/4, p. 249-273, 2013.
- FROEHLICH, C. O programa de ideias para inovação em uma empresa do segmento químico. **Revista de Administração IMED**, v. 6, n. 2, p. 191–205, 2016.
- GAULT, F. Defining and measuring innovation in all sectors of the economy. **Research Policy**, v. 47, p. 617-622, 2018.

- GIONES, F.; BREM, A.; BERGER, A. Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry. **Business Horizons**, v. 62, n. 2, p. 215–225, 2019.
- GOLAS, H. *et al.* Application of the suggestion system in the improvement of the production process and product quality control. **IOP Conference Series: Material Science and Engineering**, v. 145, p. 062005, 2016. doi:10.1088/1757-899X/145/6/062005.
- HALLSTEDT, S. I.; THOMPSON, A. W.; LINDAHL, P. Key elements for implementing a strategic sustainability perspective in the product innovation process. **Journal of Cleaner Production**, v. 51, p. 277–288, 2013.
- HORNEY, N.; PASMORE, B.; O’SHEA, T. Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. **People & Strategy**, v. 33, n. 4, p. 32–38, 2010.
- JANSSEN, M. J.; CASTALDI, C. Services, innovation, capabilities, and policy: Toward a synthesis and beyond. **Science and Public Policy**, v. 45, n. 6, p. 863–874, 2018.
- KLEIN, K. J.; SORRA, J. S. The challenge of innovation implementation. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1055–1080, 1996.
- KLINE, S. J.; ROSENBERG, N. An overview of Innovation. In: ROSENBERG, N.; LANDAU, R. (Ed.). **The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth**. Washington: The National Academy Press, 1986. cap. 16, p. 275-305. ISBN: 978-0-309-07848-1.
- KÜHL, M. R.; DA CUNHA, J. C. Obstáculos à implementação de inovações no Brasil: como diferentes empresas percebem sua importância. **BBR: Brazilian Business Review**, v. 10, n. 2, p. 1–25, 2013.
- LAWRENCE, K. Developing Leaders in a VUCA Environment. **UNC Executive Development**, n. 4, p. 1–15, 2013.
- LUSTOSA, M. C. J. Inovação e meio ambiente no enfoque evolucionista: o caso das empresas paulistas. In: XXVII Encontro Nacional da ANPEC, 1999, Belém. **Anais XXVII Encontro Nacional da ANPEC**. Belém, 1999.
- MACHADO, R. T. M. Fundamentos sobre o estudo da dinâmica das inovações no agribusiness. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, n. 2, p. 127–141, 1998.
- MACK, O. *et al.* Preface. In: \_\_\_ **Managing in a VUCA World**. 1. ed. Springer, 2015. ISBN: 978-3-319-16889-0.
- MARINS, L. M. Economia, tecnologia e inovação: da teoria da firma à gestão da inovação. **Revista Eletrônica de Ciências Administrativas**, v. 6, n. 1, p. 1–14, 2007.
- MIGUEZ, V. B. **Uma Abordagem de Geração de Ideias para o Processo de Inovação**. 2012. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.
- MUSSI, F. B.; SPULDARO, J. D. Barreiras à Inovação e a Contribuição da Perspectiva Institucional: um Estudo de Múltiplos Casos. **Revista de Administração e Inovação**, v. 5, n. 1, p. 36-52, 2008.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Massachusetts: The belknap press of harvard university press, 1982. ISBN: 0-674-27228-5.
- OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation

Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.  
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G.; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 11, n. 1, 2020.

PESSALI, H. F.; FERNÁNDEZ, R. G. Inovação e teorias da firma. In: PELAEZ, V.; SZMERECSÁNYI, T. (Ed.). **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec, 2006. cap. 13, p. 302–332. ISBN: 9788527106924.

QUANDT, C. O. *et al.* Programas De Gestão De Ideias E Inovação: As Práticas Das Grandes Empresas Na Região Sul Do Brasil. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 3, p. 176, 2014.

SABRI, Y.; MICHELI, G. JL; NUUR, C. Exploring the impact of innovation implementation on supply chain configuration. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 49, p. 60-75, 2018.

SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Implementação de ações inovadoras e empreendedorismo: estudo de múltiplos casos em empresas hoteleiras de pequeno porte. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 14, n. 2, p. 183–203, 2014.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. Em que consistem os estudos de alcance descritivo? In: \_\_\_\_\_. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. p. 102. ISBN: 9786071502919.

SARKAR, S.; CARVALHO, L. Inovação no Sector dos Serviços: Uma Nova Área de Investigação. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 52–59, 2006.

SESHADRI, D. V. R.; TRIPATHY, A. Innovation through intrapreneurship: The road less travelled. **Vikalpa**, v. 31, n. 1, p. 17–30, 2006.

SNYDER, H. *et al.* Identifying categories of service innovation: a review and synthesis of the literature. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 7, p. 2401-2408, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. ISBN: 9788582603079.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2014. ISBN: 9788535277012

TUSHMAN, M. L. Special Boundary Roles in the Innovation Process. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, n. 4, p. 587-605, 1977.

VAN DIJK, C.; VAN DEN ENDE, J. Suggestion systems: Transferring employee creativity into practicable ideas. **R&D Management**, v. 32, n. 5, p. 387–395, 2002.

YIN, R. K. **Case study research and applications: Design and methods**. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publications Inc., 2017. ISBN: 9781506336183.