

**PROPOSTA DE UTILIZAÇÃO DE UM CONJUNTO DE INDICADORES
DE INOVAÇÃO COMO FERRAMENTA ECONÔMICO-FINANCEIRA
USE OF A PROPOSAL OF INNOVATION INDICATORS SET AS
ECONOMIC AND FINANCIAL TOOLS**

Ademilson Moraes Pereira

Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

Itacir Alves da Silva

Mestre em Administração. Professor nos Cursos de Graduação e Pós-graduação na FSG. Endereço eletrônico:
itacir.silva@fsg.br.

Informações de Submissão

Itacir Alves da Silva: Rua Coronel Pena
de Moraes, 140, Bairro Cinquentenário -
Caxias do Sul - RS - CEP: 95010-140.

Recebido em: 10/09/2014

Aceito em: 22/11/2014

Publicado em: 10/12/2014

Palavras-chave

Inovação. Indicadores. Correlações.

Keywords

Innovation. Indicators. Correlations.

Resumo

O presente trabalho é direcionado para a identificação dos elementos envolvidos nas atividades de inovação como constituintes de informações úteis às organizações sobre as dimensões internas da inovação e possíveis reflexos em sua situação atual e potencial de desenvolvimento econômico-financeiro. Seu objetivo, portanto, é analisar os indicadores que podem ser utilizados por uma empresa de consultoria para identificar a inovação tecnológica em indústrias. Assim, são dispostas as formas permitidas pela legislação de se contabilizar os dispêndios com inovação, bem como os possíveis reflexos da contabilização nas demonstrações contábeis e indicadores financeiros tradicionais; também são descritos os indicadores de inovação tradicionais utilizados pelas empresas além de outras técnicas mais avançadas. Quanto aos procedimentos metodológicos, o trabalho foi feito sob uma abordagem qualitativa, quanto aos objetivos podem ser classificados como exploratórios; os métodos de coleta de dados utilizados foram de análise documental e realização de uma entrevista, dados os quais foram interpretados sob o método de análise de conteúdo. Como resultado, percebeu-se a necessidade de ferramentas práticas para acompanhamento dos reflexos financeiros das atividades de inovação nas empresas. Como proposta foi elaborado um conjunto de indicadores de inovação; as possíveis correlações entre os indicadores foram descritas e divididas em subgrupos para facilitar sua compreensão primária pelos possíveis usuários, sem impedir que esses façam outras combinações que solvam suas necessidades.

Abstract

This work is directed to the identification of elements involved in innovation activities as constituents of useful information to organizations about the internal dimensions of innovation and possible impact on their current situation and economic and financial development potential. Its goal, therefore, is to analyze the indicators that can be used by a consulting firm to assess the technological innovation in industries. Thus, the shapes are arranged under the laws to account for expenditure on innovation as well as the possible impact of accounting in the financial statements and traditional financial indicators; traditional innovation indicators used by businesses and other more advanced techniques are also described. In the methodological procedures, the work has been elaborated under a qualitative approach; as the objectives they can be classified as exploratory; the data collection methods used were documental analysis and an interview, data which were interpreted under the method of content analysis. As a result, it has been realized the need of tools for monitoring the financial repercussions of innovation activities in companies. As a proposal, it has been drawn up a set of innovation indicators; possible correlations between the indicators have been described and divided into sub-groups to facilitate their primary understanding for potential users, without preventing them to make other combinations that solve their needs.

1 INTRODUÇÃO

Desde meados de 1960 a inovação atrai o interesse empresarial, já que o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo. Quando existiam menos participantes no mercado, a competição por custo era viável, fazendo com que, muitas vezes, apenas pequenas modificações nos processos ou nos materiais envolvidos na fabricação de determinado produto fossem suficientes para garantir a continuidade segura das atividades organizacionais. Com o passar do tempo o mercado se desenvolveu, fazendo com que aumentasse o número de agentes envolvidos e, em consequência, o número de trocas de fornecedores/clientes devido à cessão do atendimento de alguma necessidade como era esperado. Dado esse cenário, as empresas passaram a recorrer à inovação para garantir a continuidade de suas atividades, sendo essa reconhecida como uma das ferramentas mais eficazes para a estabilização ou crescimento de demanda.

Com isso, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico criou manuais e outros instrumentos auxiliares para esclarecer conceitos e normas sobre inovação, além de instituir metodologias e indicadores de Pesquisa e Desenvolvimento – P&D. No Brasil, esses documentos foram primeiramente divulgados 2004, pela Financiadora de Estudos e Projetos – FINEP. A partir disso foram criadas leis, decretos e instruções normativas próprias sobre o tema, facilitando às empresas inovadoras se beneficiarem de

incentivos à inovação, como pode ser verificado no gráfico abaixo onde é demonstrada a evolução do número de empresas que se aproveitam dos incentivos fiscais.

Regiões/Brasil	Anos						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Sudeste	73	163	259	312	383	464	484
Sul	52	118	167	198	224	245	245
Centro-Oeste	1	1	1	7	4	13	12
Norte	1	3	9	6	9	13	12
Nordeste	3	15	24	19	19	32	34
Total	130	300	460	542	639	767	787

Figura 1: Número de empresas habilitadas para utilizar os incentivos fiscais à inovação
Fonte: MCTI (2013).

Mesmo com tal crescimento no número de empresas que se beneficiam dos citados incentivos, ainda há divergências sobre as formas aceitáveis de mensuração dos retornos dos investimentos feitos em P&D. Isso acontece devido a vários fatores, como dificuldades na interpretação da legislação sobre inovação, complexidade de sua contabilização e falta de conhecimento sobre as mecânicas das atividades de inovação dentro das empresas. Assim, quais indicadores podem ser utilizados por uma empresa de consultoria para identificar a inovação tecnológica?

Visando responder o problema de pesquisa, o objetivo geral deste trabalho é analisar os indicadores que podem ser utilizados por uma empresa de consultoria para identificar a inovação tecnológica em indústrias. Já os objetivos específicos são: conceituar inovação tecnológica, seu histórico e aplicabilidade; Estudar as demonstrações contábeis considerando a contabilização dos dispêndios com inovação tecnológica; Verificar os principais indicadores utilizados para análise das demonstrações contábeis; Propor um conjunto de indicadores à empresa de consultoria que possam ser utilizados para identificar a inovação tecnológica.

Acredita-se que o melhor entendimento sobre as formas corretas contabilização dos dispêndios feitos com inovação possibilita melhor compreensão da situação atual da empresa, bem como as expectativas que essa pode ter quanto ao seu desenvolvimento. Partindo da premissa de que a empresa pode ser comparada a um aglomerado de recursos organizados de forma a atingir objetivos administrativos¹, se torna imperativo que a empresa seja administrada de forma eficiente, já que são esses recursos os responsáveis por sua

¹ PITELIS, Christos N. **Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later.** Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1477885>>. Acesso em: 17 set. 2013.

continuidade. A movimentação dos recursos organizacionais, por sua vez, pode ser claramente percebida nas ferramentas de gestão contábeis e financeiras, que se baseiam na situação real da empresa ou em projeções². Logo, pode-se dizer que quaisquer mudanças ocorridas nessas é nada mais do que o reflexo da administração dos recursos³.

Assim, levando em conta que a empresa realiza inovação e que os dispêndios necessários para que isso aconteça são considerados recursos, se torna imperativo que se tenha bases sólidas de conhecimento sobre as formas corretas de estruturação desses. Ignorar ou tratar de forma displicente as movimentações ocorridas como reflexo do uso de inovação impacta diretamente a vantagem competitiva da organização, já que essa é entendida como o resultado de um grupo de ativos que são administrados em processos dinâmicos inovadores⁴.

Portanto, o entendimento dos reflexos econômico-financeiros pelo uso de inovação tem o poder de estimular o desenvolvimento de formas mais acertadas de mensurar os ganhos provindos da utilização de inovação tecnológica, o que, presumidamente, pode facilitar a gestão do patrimônio da organização. Como resultado, a empresa que conseguir contabilizar corretamente os seus dispêndios com inovação tecnológica, bem como os possíveis ganhos futuros provindos desses, estaria em posição competitiva mais vantajosa em relação a outras que não o fazem⁵.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Inovação

Inovação pode ser definida como introdução de qualquer novidade na gestão de um negócio, no modo de se produzir algo ou de prestar algum serviço⁶. Ainda pode-se conceituar inovação tecnológica como sendo qualquer “conjunto de diligências científicas, tecnológicas,

² NASCIMENTO, Sabrina do *et al.* **Ferramentas Gerenciais à Luz do Desempenho Organizacional**. Disponível em: <<http://www.fumec.br/revistas/index.php/pretexto/article/view/649/556>>. Acesso em: 21 set. 2013.

³ FAGUNDES, J. A. *et al.* **Análise das demonstrações contábeis: reflexos da conjuntura econômico-social no patrimônio de uma cooperativa de crédito – SICREDI ouro verde**. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11102/6589>>. Acesso em: 17 set. 2013.

⁴ PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Disponível em: <<http://www.jstor.org/discover/10.2307/20159465?uid=2&uid=4&sid=21104119417037>>. Acesso em: 18 set. 2013.

⁵ BRITO, R. P. de; BRITO, L.A.L. **Vantagem competitiva, Criação de Valor e Seus Efeitos Sobre o Desempenho**. Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_s0034-75902012000100006.pdf>. Acesso em: 21 set. 2013.

⁶ TEECE, David J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>>. Acesso em: 20 set. 2013.

organizacionais, financeiras e comerciais, incluindo o investimento em novos conhecimentos, que realizam ou destinam-se a levar à realização de produtos e processos tecnologicamente novos e melhores.”⁷.

Para aplicação no contexto organizacional, é fundamental distinguir o conceito de inovação do conceito de invenção. Uma invenção só se torna inovação a partir do momento em que, depois de ser influenciada por um conjunto de “[...] conhecimentos, competências, técnicas e condições, conhecimento de mercado, um sistema de distribuição eficaz, recursos financeiros suficientes [...]”⁸, se torna uma ferramenta capaz de influir nos resultados da empresa. Ainda, “[...] as atividades de inovação podem também incluir a aquisição de conhecimentos externos ou bens de capital que não são parte de P&D”⁹.

A perspectiva de se realizar algo inovador exige a disponibilidade para se submeter a algum tipo de mudança. Essa teoria já era defendida por Schumpeter¹⁰, cuja perspectiva era de que o capitalismo não é movido apenas por equilíbrio entre demanda e oferta, mas sim por estímulos econômicos provindos de mudanças organizacionais. Com o uso de técnicas inovadoras e empreendedoras, bem como de novas tecnologias, é possível aumentar ainda mais a rentabilidade dos negócios¹¹. A maior rentabilidade resulta em dois fatores: aumento de produção de bens e serviços e possibilita que o custo médio de produção seja reduzido¹². Entende-se, portanto, que a inovação é uma ferramenta eficiente para a criação de cenários econômicos positivos, os quais tornam as empresas mais competitivas e socialmente ativas¹³.

Com o passar do tempo, mais atenção foi sendo dada à importância da inovação para o desenvolvimento global. Considerando essa nova postura da sociedade, a OCDE criou uma compilação editada desses trabalhos, esclarecendo aspectos referentes à inovação. Essa compilação foi divulgada sob o nome de Manual de Oslo. Conforme exposto no Manual de

⁷ OCDE. **Manual de Frascati 2002. Medição de atividades científicas e tecnológicas. Tipo de metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. São Paulo: F-Iniciativas, 2013.

⁸ INNO SKILLS. **O que é inovação?** Disponível em:

<<http://www.innosupport.net/index.php?id=6048&L=9>>. Acesso em: 5 out. 2013. s.p.

⁹ OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: 2005, p. 25.

¹⁰ SCHUMPETER. Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

¹¹ CALMANOVICI, Carlos Eduardo. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras**. Disponível em:

<http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010399892011000200013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 out 2013.

¹² ERBER, Fabio Stefano. **Innovation and the Development Convention in Brazil**. Disponível em:

<<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/265#.Una2ZfmfjT8>>. Acesso em: 7 out 2013.

¹³ MENDES, Judas. **Tecnologia e Inovação para um caminho sustentável**. 2010.

Oslo¹⁴, há quatro tipos de inovação: a de processo, a de produto, a de marketing e a organizacional.

Independentemente de classificação ou grau de impacto da inovação, apenas podem ser considerados contabilmente, como dispêndios financeiros, os gastos relacionados de forma direta com o pessoal envolvido em um projeto específico. Logo, a fim de medir de forma correta os dispêndios financeiros com o pessoal envolvido em P&D, é preciso definir claramente quem faz parte da equipe envolvida diretamente com esse projeto¹⁵. O simples fato de se considerar um membro que só tem envolvimento indireto poderia comprometer a veracidade das demonstrações contábeis da companhia¹⁶. As informações quanto ao uso correto dos incentivos fiscais são claramente detalhadas na legislação brasileira conforme destaca-se a seguir.

2.3 Legislação vigente, no Brasil, sobre inovação

A Constituição Federal de 1988, nos artigos 218 e 219, estabelece que estejam garantidas a promoção e o incentivo ao desenvolvimento da ciência, às pesquisas e às capacitações tecnológicas promovidas pelo Estado. Também a lei nº 10.973, de 2004, estimula a cooperação entre as empresas nacionais, os Institutos de Ciência e Tecnologia (ICTs) e entre as organizações de direito privado, sem fins lucrativos, que estejam direcionadas às atividades de pesquisa e desenvolvimento, com o objetivo de gerar produtos e processos inovadores. Já as leis nº 8.248/1991 e 11.196/2005, juntamente com a Instrução Normativa (IN) nº 1.187/2011, concedem incentivos à inovação tecnológica aplicáveis a algumas empresas que não só indústrias. Tais incentivos consistem principalmente em deduções, para apuração do lucro líquido, de dispêndios com pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica classificáveis como despesas operacionais pela legislação do Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ).

A IN nº 1.187/11 salienta que as empresas podem deduzir do lucro líquido o montante da soma dos dispêndios realizados no período com PD&I. Contudo, esses devem ser

¹⁴ OCDE. *Manual de Oslo*: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Paris: 2005.

¹⁵ KLOMP, Luuk. *Measuring output from R&D and innovation statistics*. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.4269&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 11 out. 2013.

¹⁶ OCDE. *Manual de Frascati. Medição de atividades científicas e tecnológicas. Tipo de metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental*. São Paulo: F-Iniciativas, 2013.

classificáveis como despesas operacionais pela legislação do IRPJ. Os itens que podem ou não ser deduzidos encontram-se abaixo:

PODE SER DEDUZIDO
O montante transferido para microempresas e empresas de pequeno porte [...] destinados à execução de PD&I de interesse e por conta e ordem da pessoa jurídica que promoveu a transferência.
O montante de transferências de recursos efetuadas ao inventor independente.
Os dispêndios com a prestação de serviços técnicos, tais como exames laboratoriais, testes, contratados com outra pessoa jurídica [...] desde que não caracterizem transferência de execução da pesquisa, ainda que parcialmente.
Os salários e os encargos sociais e trabalhistas de pesquisadores e de pessoal de prestação de serviço de apoio técnico.
Os dispêndios com capacitação de pesquisadores e de pessoal de prestação de serviços de apoio técnico.
Os custos com pesquisadores contratados pela pessoa jurídica, sem dedicação exclusiva, desde que haja contrato constatando o vínculo empregatício e haja controle das horas trabalhadas por eles e quais atividades estão sendo desenvolvidas.
Os gastos destinados ao registro e manutenção de marcas, patentes e cultivares, ainda que pagos no exterior.
NÃO PODE SER DEDUZIDO
Os montantes alocados, como recursos não reembolsáveis, por órgãos e entidades do Poder Público.
Os montantes recebidos para PD&I, no caso em que a organização que os receba seja microempresa ou empresa de pequeno porte optante pelo regime de tributação baseado no lucro real.
Os encargos de depreciação ou amortização de bens destinados à utilização nas atividades de PD&I.
Os valores pagos a título de remuneração indireta;
Os gastos com pessoal de serviços auxiliares, ainda que relacionados com as atividades de inovação tecnológica, inclusive as despesas dos departamentos de gestão administrativa e financeira e as despesas de segurança, limpeza, manutenção, aluguel e refeitórios.

Quadro 1: Tratamento dos dispêndios com PD&I

Fonte: Instrução Normativa nº 1.187/11

2.4 Contabilização dos dispêndios com inovação

Tais determinações feitas pela legislação influem diretamente na forma como os recursos dispendidos com inovação devem ser contabilizados. Mais do que o registro das etapas e satisfação de requisitos burocráticos governamentais, como entrega de certidões e relatórios, para que esses projetos tenham sucesso a empresa precisa ter meios de associar todos os seus componentes¹⁷. Assim, para a realização das atividades de P&D, as empresas precisam fazer a “provisão de financiamento e gestão de projeto, assim como seu financiamento.”¹⁸. Para a OCDE (2013) todas as despesas com o quadro de funcionários envolvidos nos projetos de P&D, de forma direta, são consideradas elementos de P&D. Sobre isso, a maior dificuldade jaz em diferenciar o desenvolvimento experimental e as atividades relacionadas à efetiva implantação da inovação. Para relacionar corretamente esses

¹⁷ LIMA, C. R. Montenegro de; CARVALHO, L. dos Santos. **Discurso, análise de redes e avaliação dos processos de inovação**. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez11/Art_04.htm>. Acesso em: 14 out. 2013.

¹⁸ OCDE. **Manual de Frascati. Medição de atividades científicas e tecnológicas. Tipo de metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. São Paulo: F-Iniciativas, 2013, p. 25.

dispêndios, é necessário reconhecer os aspectos intangíveis que terão envolvimento com os processos de P&D¹⁹. Para que isso possa ser feito, é preciso respeitar alguns critérios estabelecidos pelas normas contábeis.

A maior dificuldade na contabilização da inovação está na correta mensuração dos ativos intangíveis (aqueles que não podem ser tocados). O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC) nº 4 (2010) estabelece que para que os ativos possam ser classificáveis como intangíveis, eles devem ser identificáveis, possíveis de serem controlados e devem ser potenciais geradores de benefícios futuros. Assim, antes de classificar ou definir o tratamento contábil dos ativos intangíveis utilizados em PD&I, é necessário que esses sejam reconhecidos. Para identificar se um ativo intangível gerado internamente pode ser reconhecido, a organização deve classificar se sua geração aconteceu durante a fase de pesquisa ou durante a fase de desenvolvimento²⁰.

Mesmo com a incerteza quanto ao montante dos benefícios financeiros futuros e quando eles serão gerados, os gastos relativos às atividades de PD&I precisam ser alocados da melhor forma possível. Caso sejam, as informações apresentadas nas demonstrações contábeis e as ferramentas de gestão financeira que dependem dessas informações, por consequência, representarão de forma mais fiel a situação patrimonial da empresa²¹. Alguns profissionais tendem a reconhecer os gastos de PD&I diretamente como despesa, o que pode vir a comprometer a veracidade das demonstrações contábeis, pois os lucros do período se reduzem, podendo mudar a percepção de sócios, acionistas ou potenciais investidores²². A classificação dos ativos intangíveis não adquiridos, portanto, deve ser feita de forma cautelosa, pois seus impactos nas demonstrações contábeis e indicadores financeiros tradicionais configuram-se em alterações significativas em termos de vantagem competitiva²³.

¹⁹ OCDE. **Manual de Frascati. Medição de atividades científicas e tecnológicas. Tipo de metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. São Paulo: F-Iniciativas, 2013, p. 25.

²⁰ *Idem*.

²¹ MACHADO, J.H. FAMÁ, R. **Ativos intangíveis e governança corporativa no mercado de capitais brasileiros**. Disponível em: < <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/download/2175-8069.2011v8n16p89/20046>>. Acesso em: 7 out. 2013.

²² BARBOSA, Deborah Mara Siade *et al.* **Inovação: Gasto ou Investimento?** Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_164_954_20354.pdf>. Acesso em: 16 out. 2013.

²³ MERLOTTI, Maria Paula. **Incentivo fiscal para inovação: Utilização da Lei do Bem**. Disponível em: < http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_mariapaulamerlotti.swf>. Acesso em: 16 out. 2013.

2.5 Mensuração

Além dos impactos nas demonstrações contábeis e índices financeiros tradicionais decorrentes dos diferentes tratamentos dados à contabilização dos dispêndios com inovação, a tarefa de medir os seus reflexos nas outras ferramentas de gestão, principalmente em projeções, é difícil e gera discussões entre pesquisadores. Tamanha complexidade se deve, principalmente, ao fato de que inovação é um processo não linear que envolve muitas variáveis²⁴. A principal dessas variáveis, como mencionado, são os ativos intangíveis. Por isso, nenhum índice ou medida de inovação é capaz de, usado individualmente, mensurar com fidelidade a totalidade dos impactos das atividades de inovação tecnológica, incluídos nisso os benefícios futuros que elas podem gerar²⁵.

Contudo, pode-se utilizar a mensuração de fatores isolados a fim de montar um quadro de projeção dos impactos das atividades de inovação²⁶. Esses mesmos autores afirmam que o principal benefício trazido pela utilização dessa técnica é a possibilidade de realizar projeções de cenários financeiros, bem como analisar as possibilidades de investimentos trazidas pelas premissas que as constroem, de forma mais segura. As bases que possibilitam esse método configuram-se, geralmente, em duas abordagens.²⁷

- a) o uso de um conjunto de itens que fornecem informações relevantes sobre a capacidade da empresa gerar resultados a partir de inovação ou;
- b) a atribuição, de acordo com as normas contábeis, de valor monetário aos componentes envolvidos nos processos de inovação, a fim de gerar estimativas sobre o potencial de benefícios futuros (melhorias nos processos, possibilidade de melhorar as estimativas de orçamento, elaboração de cenários econômicos futuros que possibilitem decisões mais acertadas à administração financeira, entre outros) gerados pelas atividades voltadas à inovação, na empresa.

²⁴ KLINE, S.J. **Innovation is not a linear process**. Disponível em: <http://www.ec.unipg.it/ez_new/index.php/ita/content/download/7711/35914/file/FILE%203_%20Kline_%20Innovation%20is%20not%20a%20linear%20process.pdf>. Acesso em: 17 out. 2013.

²⁵ BRUCE, A.; BIRCHALL, D. **Innovation: Fast Track to Success**. Disponível em: <<http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780132964838/samplepages/013296483X.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2013.

²⁶ DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **Making Innovation Work: How to manage it, measure it, and profit from it**. 1. ed. FT Press, 2012.

²⁷ HAMEL, Gary. **Killer Strategies That Make Shareholders Rich**. Disponível em: <<https://www.byliner.com/gary-hamel/stories/killer-strategies-that-make-shareholders-rich>>. Acesso em: 18 out. 2013.

O método (b) tende a ser o mais usado quando se deseja estabelecer estimativas sobre os retornos de investimentos em P&D em um contexto microeconômico²⁸. A atribuição de valor em moeda corrente para os dispêndios com inovação leva em consideração todas as etapas do processo e inovação²⁹. Essa abordagem se baseia no preceito de que, para que seja possível desenvolver algum tipo de inovação, são necessárias entradas de recursos (investimentos) que serão envolvidos em processos a fim de gerar resultados (retornos). Considera-se, no uso dessa metodologia, as entradas de diversos recursos, não somente os investimentos em ativos intangíveis³⁰. Acontece a “seleção de fatores de inovação, os quais ganham ‘peso’ monetário atribuído pelos investimentos neles feitos [...] não somente pela complexa análise da correlação de um agrupamento de índices, como sugere a metodologia do primeiro método.”³¹. Considerando esses apontamentos, apesar do ainda presente cuidado que se deve ter ao atribuir valor monetário aos investimentos feitos em ativos intangíveis, as estimativas e projeções possibilitadas com o uso do segundo método são mais fiéis à realidade da entidade, já que são feitas com base em informações concretas³².

2.5.1 Correlações entre entradas e retornos

Para que seja possível relacionar as taxas de retorno sobre esses investimentos, “[...] através da divisão do lucro pelo investimento [...]”³³, é preciso conhecer os componentes entendidos como entradas de recursos das atividades de inovação. Depois disso, se torna mais fácil compreender as correlações que se podem fazer entre os investimentos e resultados, para estabelecer interpretações corretas, a fim de gerar análises e projeções mais realistas³⁴. Pode-

²⁸ EDWORTHY, Emma; WALLIS, Gavin. **Research and Development as a Value Creating Asset**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/std/productivity-stats/37528523.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.

²⁹ STONER, Alexandra. *et al.* **Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective**. Disponível em: <<http://www.athenaalliance.org/pdf/MeasuringInnovationandIntangibles-STPI-BEA.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2013.

³⁰ HAMEL, Gary. **Killer Strategies That Make Shareholders Rich**. Disponível em: <<https://www.byliner.com/gary-hamel/stories/killer-strategies-that-make-shareholders-rich>>. Acesso em: 18 out. 2013.

³¹ STONER, Alexandra. *et al.* **Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective**. Disponível em: <<http://www.athenaalliance.org/pdf/MeasuringInnovationandIntangibles-STPI-BEA.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2013, p. 27.

³² DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **Making Innovation Work: How to manage it, measure it, and profit from it**. 1. ed. FT Press, 2012.

³³ MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003, p. 391.

³⁴ HURLEY, R. F.; HULT, T. M. **Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination**. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/innovation,+market+orientation.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2013.

se visualizar abaixo os principais componentes entradas, saídas, processos e resultados que originam as medições por correlação:

- a) entradas: estratégia, estrutura e sistemas; comprometimentos da equipe em inovar; acesso aos talentos;
- b) processo: portfólio de inovação consistente; efetiva execução do processo; qualidade do ciclo de inovação; valor adicionado dos sócios;
- c) resultado: qualidade de tecnologia; melhorias de processo; performance do produto ou serviço; crescimento de vendas à clientes atuais; novos clientes;
- d) saídas: crescimento em vendas; valor agregado; crescimento em rentabilidade³⁵.

Esses componentes interagem de forma dinâmica e simultânea, sendo influenciadas por diversos fatores subjetivos, todas ao mesmo tempo. Entre esses fatores estão possíveis crises econômicas e influências de alterações de políticas econômicas e nas taxas usadas no mercado. Assim, ao serem usadas como base para mensurações por correlação, as quais serão avaliadas conforme o planejamento estratégico da organização, posteriormente, esses fatores subjetivos não podem ser ignorados. Como muitas vezes não se pode ter certeza das distorções que esses fatores poderão fazer nas projeções da empresa para os próximos períodos, é mais sensato acompanhar um diminuto grupo de indicadores ou correlações, a fim de não confundir os responsáveis por suas análises³⁶.

Apesar dos fatores subjetivos, os indicadores proporcionados pelas correlações podem servir como complemento para outras ferramentas de controladoria das empresas³⁷. Essas, ao se utilizarem de alguns desses indicadores – de preferência, os que estiverem mais alinhados com sua estratégia –, podem avaliar com mais segurança as projeções para os próximos períodos de atividade³⁸. Abaixo, encontram-se os principais indicadores tradicionais de inovação obtidos a partir da correlação de fatos organizacionais relativos às atividades de inovação.

Mensuração de entradas com o objetivo de avaliar o comprometimento e foco em inovação

1. Percentagem de tempo dedicado à inovação em relação ao tempo operacional total

³⁵ DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **Making Innovation Work: How to manage it, measure it, and profit from it**. 1. ed. FT Press, 2012.

³⁶ *Idem*.

³⁷ STONER, Alexandra. *et al.* **Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective**. Disponível em: < <http://www.athenaalliance.org/pdf/MeasuringInnovationandIntangibles-STPI-BEA.pdf> >. Acesso em: 6 out. 2013.

³⁸ HURLEY, R. F.; HULT, T. M. **Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination**. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/innovation,+market+orientation.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2013.

2. Percentagem do orçamento dedicado à inovação
3. Percentagem de ideias que passaram pelo processo de seleção e execução e deram certo
4. Percentagem dos investimentos em treinamento e educação
Mensuração de entradas com o objetivo de avaliar o equilíbrio das atividades de inovação internas e externas
5. Percentagem de projetos de inovação feitos com recursos externos
6. Percentagem de projetos de inovação feitos com recursos internos
7. Taxa de extrapolação de orçamento de projetos.
8. Taxa de atraso no cronograma de projetos
Mensuração de saídas a fim de avaliar a rentabilidade de longo prazo
9. Projeção de aumento de vendas
Mensuração de saídas a fim de avaliar a rentabilidade de curto prazo
10. Crescimento de vendas
11. Percentagem de crescimento de vendas referentes a produtos ou serviços novos
Mensuração de resultado a fim de avaliar o ganho de clientes e sua fidelidade
12. Percentagem de novos clientes ganhos por causa das atividades de inovação
13. Percentagem de clientes antigos que se submetem a comprar novos produtos ou serviços
14. Percentagem de novos clientes em relação a clientes antigos
Mensuração de resultado com o objetivo de identificar agregação de valor
15. Diferença entre o preço médio que os clientes se submeteriam a pagar por novos produtos o preço médio efetivamente pago
16. Percentagem de receita gerada pelas atividades de inovação em relação ao total de receitas do período

Quadro 2: Sugestões de indicadores para acompanhamento dos reflexos das atividades de inovação

Fonte: Adaptado de Davilla, Epstein e Shelton (2012)

3 METODOLOGIA

3.1 Método de pesquisa

As abordagens básicas utilizadas para desenvolvimento de um trabalho científico são a qualitativa e a quantitativa³⁹. Apesar de uma abordagem não necessariamente dever excluir a utilização de outra, identifica-se que este trabalho é baseado em abordagem qualitativa. Quanto ao seu objetivo ou tipo, podem ser classificadas em descritivas, explicativas e exploratórias⁴⁰. Entende-se que a última é a que melhor se enquadra ao problema de pesquisa exposto e aos objetivos deste trabalho, já que é preciso aprofundar o conhecimento referente ao problema de pesquisa e, posteriormente, construir hipóteses para responder seus questionamentos^{41,42}. Para melhor compreensão do modo como o problema de pesquisa está inserido no contexto da organização⁴³, porém, também é usado o método de pesquisa

³⁹ ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

⁴⁰ GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991, p. 62.

⁴¹ VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

⁴² GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

⁴³ MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

bibliográfica, que compreende a ação de “[...] conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema.”⁴⁴

Ao longo do desenvolvimento do trabalho, a fim de atender os seus objetivos, são analisados resultados obtidos em outras pesquisas referentes à inovação. Para isso se utiliza o método de pesquisa documental. Essa, diferentemente da pesquisa bibliográfica, tem como principal objetivo a “análise de materiais impressos utilizados continuamente nas operações normais da organização, não somente materiais publicados ou divulgados por diferentes autores”⁴⁵.

3.2 Delimitação da população ou do objeto de estudo e/ou amostragem

Conhecidas essas definições e entendendo as limitações encontradas para que sejam cumpridos os objetivos desse trabalho, o objeto de estudo é uma empresa de consultoria. Mais especificamente, busca-se informações, em pesquisas já feitas e com profissionais da área, sobre as necessidades do uso de indicadores nos processos que envolvem inovação tecnológica, a fim de propor um conjunto novo de indicadores que possam ser utilizados pela empresa de consultoria em diferentes empresas.

3.3 Técnicas de coletas dos dados

Nas pesquisas realizadas na área de ciências sociais aplicadas, os instrumentos de pesquisa que são utilizados com mais frequência são os questionários e entrevistas⁴⁶. Quanto aos questionários, esses podem ser classificados como fechados ou abertos⁴⁷. Os questionários fechados são aqueles que apresentam, geralmente, questões com respostas pré-determinadas as quais devem ser simplesmente escolhidas pelo respondente de acordo com o senso que esse tiver sobre qual alternativa melhor se encaixa no seu contexto⁴⁸. Por outro lado, os questionários abertos são aqueles que contém perguntas que possibilitam ao respondente liberdade suficiente para responder as perguntas relacionando o que achar pertinente de acordo com seu mapa de significados. Levando em consideração os objetivos deste trabalho,

⁴⁴ KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 122.

⁴⁵ KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997, p. 122.

⁴⁶ YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

⁴⁷ TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

⁴⁸ GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

considera-se que a melhor opção para coleta de dados é a investigação de índices e relatórios, bem como a aplicação de entrevista baseada em um questionário aberto.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Como continuação do processo, depois de serem coletados os dados, esses precisam ser analisados a fim de promover interpretações que possibilitem encontrar respostas para o problema de pesquisa⁴⁹. Neste trabalho, a principal técnica a ser utilizada é a análise de conteúdo. Essa pode ser entendida como um agrupamento de técnicas de análise que tem por objetivo “[...] obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção [...] dessas mensagens.”⁵⁰. A utilização de análise de conteúdo como técnica de análise para pesquisas de caráter exploratório é indicada por se adequar com a natureza mutante das necessidades geradas por esse tipo de pesquisa, ou seja, tanto dados quantitativos como qualitativos podem ser analisados fazendo uso dessa técnica⁵¹.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Análise e interpretação dos dados

Com o objetivo de propor um conjunto de indicadores à empresa de consultoria que possam ser utilizados para mensurar a inovação tecnológica, foi feita a coleta de dados por meio de entrevista aplicada a um dos sócios fundadores da empresa em questão. As perguntas da entrevista foram elaboradas com o objetivo de investigar a existência de elementos necessários para a alimentação do conjunto de indicadores. Além disso, buscou-se analisar documentos, consistentes principalmente de dissertações de pós-graduação recentes e que envolvem o mesmo tema, a fim de identificar se há alinhamento das necessidades já encontradas por pesquisadores com as percebidas com a realização da entrevista. No total, foram encontradas, no repositório digital da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), três dissertações relevantes que partiram do mesmo tema deste trabalho.

⁴⁹ GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

⁵⁰ VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 16.

⁵¹ VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 16.

A primeira pergunta buscou identificar a existência de mecanismos que podem quantificar o tempo operacional dedicado às atividades de inovação separadamente das demais atividades realizadas nas empresas dos clientes. O entrevistado afirmou que, no momento, a única ferramenta que possibilita essa identificação é a folha de pagamento da empresa. Isso se deve à obrigatoriedade imposta pela legislação de que, quando alguma organização contrata algum funcionário para trabalhar integralmente no setor de inovação, a atividade de pesquisador deve estar destacada em seu contrato de trabalho. Quanto à identificação do tempo, não há apenas uma forma permitida de ser feita, ou seja, varia de empresa para empresa. Uma das formas utilizadas para controle é a segregação das atividades baseando-se em projetos – sistemas de informática separam o tempo gasto por cada pesquisador em cada projeto, assim que esse informa que parou de trabalhar em um projeto e começou em outro.

O objetivo da segunda pergunta foi identificar se é feito o acompanhamento da composição e evolução do orçamento dedicado à inovação, para posterior realização de correlações que possibilitem projeções e elaboração de cenários. A resposta obtida foi de que existe esse acompanhamento, mas ele não é feito pela empresa de consultoria, pois é de responsabilidade de cada um de seus clientes. Sobre isso, a parte de responsabilidade da empresa de consultoria é o acompanhamento do cronograma de execução dos projetos planejados para serem desenvolvidos no ano corrente e a elaboração da documentação referente aos projetos a serem desenvolvidos no próximo período. Também foi apontado que não é aplicado nenhum controle sobre a extrapolação do orçamento dos projetos, pelo mesmo motivo.

A terceira e quarta perguntas buscaram averiguar se a empresa de consultoria se envolve no processo de seleção e execução das ideias para os próximos projetos realizados pelos clientes. Foi apontado que esse processo, atualmente, é de total responsabilidade dos clientes. Esses, quando definem o seu planejamento estratégico para os próximos períodos organizam toda a documentação e a entregam à empresa de consultoria.

O propósito da quinta pergunta foi descobrir se são utilizadas ferramentas para medir e comparar a evolução do número de ideias que se transformam em processos inovativos e a utilização de controles para correlacionar essa evolução com o aumento ou não das vendas. A resposta obtida foi de que tais controles não existem nem na empresa de consultoria nem nos próprios clientes. A principal razão encontrada para sua ausência é a complexidade da associação da evolução de vendas com quaisquer outros elementos organizacionais, já que sua

correlação com o incremento inovador nos produtos deve levar em consideração não só os ganhos gerados por esses incrementos, mas também o custo de oportunidade (quanto a empresa deixou de perder por ter feito tal incremento). Por outro lado, pode-se utilizar alguns indicadores para medir a lucratividade dos processos de inovação quando empregados no desenvolvimento de um produto totalmente novo, bem como o aumento ou não das vendas e de participação mercadológica.

A sexta pergunta visou identificar se são utilizadas ferramentas que possam comparar a evolução do número de clientes em função da evolução dos esforços destinados às atividades de inovação. O que se obteve é que não são utilizadas tais ferramentas, talvez por que a utilização dos incentivos fiscais é algo recente e os gestores das empresas ainda não percebem o valor agregado de tal informação.

Já a última pergunta buscou investigar se existem indicadores de identificação do valor agregado aos produtos, obtendo-se como resposta que no momento nem a empresa de consultoria nem seus clientes utilizam esses métodos, provavelmente pelos mesmos motivos causadores da ausência das ferramentas apontadas na sexta pergunta.

Com o objetivo de buscar subsídios que suportem a proposta apresentada neste trabalho, buscou-se informações em dissertações de pós-graduação recentes. Com exceção de uma, a análise destas evidencia o enfoque dado por instituições como a PINTEC e o próprio MCTI ao uso de ferramentas destinadas a mensurar os impactos financeiros dos investimentos feitos em pesquisa, desenvolvimento e inovação de forma macroeconômica ou direcionada a grupos.

Por exemplo, na análise da Dissertação I, depois da explicação sobre a amostra, que foi definida como “[...] empresas beneficiárias da Lei do Bem que estão presentes nas listagens de beneficiárias do MCTI entre o primeiro ano de incentivo até o ano base de 2010 [...]”⁵², foram propostos à essas empresas indicadores que, por sua vez, foram divididos em três grupos: tradicionais (envolvendo modificações na estrutura física da empresa, sua estrutura de investimentos e participação de mercado com e sem inserção de novos produtos), de valor (direcionados à lucratividade e sua evolução ao longo dos períodos) e de processo (grau de envolvimento das diferentes áreas da empresa nas atividades de P&D, sua

⁵² SCHERER, Tiago Vasconcelos. **A Influência da Política de Incentivo Fiscal Nacional no Desempenho Inovativo das Empresas Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/88084>>. Acesso em: 09 mai. 2014. p. 52.

capacidade de gerar novos produtos e a eficiência do modelo de hélice tripla⁵³ dentro da organização). De forma geral, competia aos entrevistados julgarem a intensidade de impacto do incentivo fiscal nos indicadores propostos, partindo de uma escala *likert* com intervalo de 1 a 7. São usadas, posteriormente, técnicas de validação das percepções de impactos apontadas pelos entrevistados. Como resultado, a maioria dos indicadores, desconsiderando os incentivos de forma bruta (como são ressaltados na legislação) confirmam a influência positiva dos incentivos no desenvolvimento econômico das organizações, como é enfatizado no último parágrafo da análise, como segue:

A Lei do Bem, na percepção das empresas beneficiárias, incentiva o maior investimento em P&D, I [...], a geração de novos/melhorados produtos e consequentemente, estes produtos, aumentam a receita, lucratividade e participação de mercado, caracterizando a evolução econômica [...] de Shumpeter. Podemos verificar [...] influência positiva da Lei para o aumento dos dispêndios, estrutura, processos e resultado de valor como base na diversificação ou novidade de produtos desenvolvidos em grande parte das empresas beneficiárias. Também fica claro que estes efeitos possuem intensidades diferentes, pois sofrem influência do grau de benefício fiscal da lei e de problemas na relação com alguns atores externos aos processos de P&D, I.⁵⁴

Apesar do resultado positivo dado pela confirmação de que os incentivos realmente impactam no desenvolvimento das organizações, não foram relacionados indicadores com o propósito de ajudar uma empresa em específico ter mais controle sobre a lucratividade dos seus próximos projetos ou que a possibilite ter expectativas mais seguras quanto aos impactos da utilização desses incentivos em cenários econômico-financeiros próximos.

Na Dissertação II foram utilizadas “[...] tabulações especiais elaboradas pelo IBGE [...]”⁵⁵ as quais continham dados sobre a utilização dos incentivos fiscais da lei nº 11.196/05 pelas empresas nos anos 2000, 2003, 2005 e 2008. O objetivo do trabalho era comprovar a influência da Lei do Bem na intensificação das atividades de inovação nas empresas a partir do ano de 2006. Além disso, esse buscou reafirmar os impactos positivos do bom funcionamento do modelo de Hélice Tripla no desenvolvimento das atividades de inovação. Como ressaltado pelo autor, esses objetivos foram alcançados, já que foi confirmado que, desde o surgimento da Lei do Bem, o número de pesquisadores contratados pelas empresas

⁵³ O modelo de Hélice Tripla representa a união de esforços de instituições de ensino, governo e empresas para auxílio mútuo.

⁵⁴ SCHERER, Tiago Vasconcelos. **A Influência da Política de Incentivo Fiscal Nacional no Desempenho Inovativo das Empresas Brasileiras**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/88084>>. Acesso em: 09 mai. p. 70.

⁵⁵ CALZOLAIO, Aziz Eduardo. **Política Fiscal de Incentivo à Inovação no Brasil: Análise do Desempenho Inovativo das Empresas que Usufruíram Benefícios da Lei nº 11.196/2005**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35595/000783678.pdf?...1>>. Acesso em: 12 mai. 2014. p. 111.

beneficiárias cresceu e que as empresas “encontraram menos obstáculos na conexão de cooperação [...] entre os agentes dos Sistemas de Inovação.”⁵⁶. Contudo, ainda permanece a lacuna da disposição de ferramentas menos complexas e, portanto, mais práticas e de uso imediato, que possibilitem a compreensão das dimensões dos reflexos do uso da inovação no dia a dia das organizações.

Já a Dissertação III foi feita com o objetivo de desenvolver um grupo de indicadores de inovação que ampliasse as possibilidades de análise feitas no interior de empresas e depois testá-lo em empresas brasileiras. Esses indicadores foram divididos em quatro grupos: empreendedorismo, estrutura, coordenação e valor, e foram desenvolvidos para suprir lacunas deixadas pelos indicadores tradicionais, que não contemplam “atividades inovadoras que extrapolam os aspectos tradicionais”⁵⁷. Como resultado, foi criado um conjunto de 16 novos indicadores de inovação, apoiados por teorias econômicas, que possibilitaram aos usuários a melhor análise e compreensão dos efeitos do uso da inovação nas organizações. Entretanto, percebe-se que alguns desses indicadores poderiam ter sido utilizados não somente como fontes de alimentação para perspectivas de análise qualitativa das dimensões de inovação organizacional, mas também como auxiliares para indicadores quantitativos direcionados à tomada de decisões econômico-financeiras, que caracterizam a natureza de alguns dos indicadores a serem proposto nesse trabalho.

4.2 Proposta de intervenção

Realizada a análise dos dados, percebe-se que a principal necessidade remanescente é a utilização das informações envolvendo as atividades inovativas como ferramenta prática. Como apontado na fundamentação teórica a forma mais eficiente de se agrupar tais informações é correlacionando-as na forma de indicadores. Porém, ainda é necessário que essas ferramentas possam imediatamente ajudar as organizações a tomar decisões estratégicas.

Para isso, é apropriado que a empresa tenha à sua disposição não apenas conjuntos de índices que a ajudem compreender o cenário ou perfil de inovação no qual se encontra, mas também que a ajudem a estabelecer expectativas econômico-financeiras de desenvolvimento mais próximas com a realidade. Entende-se que, para que isso seja possível, deve-se

⁵⁶ *Id.*, p. 132.

⁵⁷ MARINS, Luciana Manhães. **Atividade de Inovação em Firms de Economias Emergentes: Proposta de um Conjunto de Novos Indicadores**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24183/000745668.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 mai. 2014. p. 195.

correlacionar indicadores quantitativos e qualitativos, contanto que os resultados de suas correlações tragam interpretações relevantes, sem separá-los por grupos de mesma natureza. Dessa forma, os retornos sobre os projetos inovativos podem ser avaliados de forma completa, dando à empresa compreensão geral sobre o estado atual de sustentação de suas atividades.

Ainda existe a possibilidade de usar as informações proporcionadas pelas correlações desses indicadores para a simulação ou projeção do portfólio de investimentos em inovação e os benefícios econômicos e financeiros que podem ser obtidos. Assim, a seguir são propostos os indicadores que podem ser usados pela empresa de consultoria para acompanhamento e auxílio de seus clientes. Os indicadores, de acordo com a relevância de suas correlações, estão divididos em cinco áreas conforme a natureza dos projetos e ou necessidades da empresa:

- a) capacidade de gerar inovação;
- b) discordância com o projeto inicial;
- c) fluxo financeiro do portfólio de inovação;
- d) prospecção de clientes;
- e) retorno sobre investimentos em treinamento e educação.

A seguir é explicado o propósito de cada área, incluindo os indicadores principais e auxiliares necessários para que possam ser feitas as correlações sugeridas.

4.2.1 Capacidade média de gerar inovação

É possível que os departamentos envolvidos nas atividades de inovação trabalhem em mais de um projeto ao mesmo tempo. Como não se pode garantir que o grau de inovação empregado em cada um desses projetos seja o mesmo, ou seja, que a natureza do impacto de inovação seja igual, sugere-se que o primeiro passo para mensurar a capacidade da empresa em gerar inovação seja separar os projetos finalizados no período anterior de acordo com sua natureza. É necessário que essa discriminação seja feita, pois não seria sensato comparar retornos dados por projetos com grau de impacto de inovação diferentes. Como resultado, é possível determinar a média de projetos de determinada natureza capazes de serem iniciados e concluídos pela empresa em um dado período.

Depois, assumindo que a empresa já possua formas de controle do tempo dedicado às atividades de P&D, é possível analisar a capacidade média de gerar inovação correlacionando-se o tempo médio dedicado à inovação, para projetos de mesma natureza,

com o orçamento médio dedicado à inovação no período em que esses estavam sendo desenvolvidos. Ainda pode-se separar a percentagem média do orçamento para determinado projeto ou grupo de projetos que se constituiu de recurso próprio ou de terceiros, a fim de se ter conhecimento sobre a capacidade média de gerar inovação apenas com recursos próprios.

Quanto aos investimentos em estrutura tecnológica para P&D, supondo-se que a empresa também possua formas de segregar esses investimentos dos demais, é possível descobrir o quão eficientes os novos investimentos estão sendo. Isso pode ser feito analisando-se a evolução da capacidade média de gerar inovação com os investimentos médios feitos em novas ferramentas, no mesmo período de tempo.

4.2.2 Discordância com o projeto inicial

Depois de elaborado e aprovado, cada projeto começa a ser executado. Ele conta com uma expectativa de recursos a serem utilizados para sua realização, porém é possível que durante a execução sejam identificadas novas necessidades ou desvios das premissas que constituíram o orçamento inicial, sendo necessário que esse seja alterado para mais ou para menos. Caso existam frequentes casos de distorções que causem extrapolação do orçamento, a empresa, quando estiver elaborando um novo projeto, deve levar em consideração eventos passados em projetos similares que vieram a distorcer o orçamento inicial.

Para que isso seja possível, a empresa precisa manter registros de extrapolação de orçamento de projetos similares (considerando a mesma natureza de inovação) feitos em um determinado período. Existindo tal controle, é possível estabelecer taxas médias de discordância com o projeto inicial, as quais podem influenciar as expectativas de realização de outros no futuro. O mesmo processo pode ser utilizado, também, para estabelecimento de projeções de atrasos nos cronogramas de cada projeto, também levando em consideração diferentes tipos de inovação empregados.

4.2.3 Fluxo financeiro do portfólio de inovação

Para que seja possível determinar o fluxo econômico do atual ou próximo portfólio de inovação, é necessário conhecer o custo médio e a rentabilidade média dos projetos de inovação. Para os identificar é necessário separar os projetos de acordo com sua natureza, mas sem agrupar os dados de projetos com natureza e dimensões de alocação de recursos similares. Além disso, é necessário que a empresa tenha informações sobre o tempo médio

que projetos de determinada natureza demoram, desde sua concepção, para: 1) serem disponibilizados aos consumidores; 2) proporcionarem retorno financeiro. A utilização desses tempos é que possibilita a criação de dois funis de inovação: um que indica o investimento médio a ser feito nos próximos períodos e um apontando o retorno médio esperado, considerando apenas os projetos cujos investimentos foram postos sob análise.

4.2.4 Prospecção de Clientes

Como enfatizado na fundamentação teórica, uma das razões que levam as empresas a inovar é a necessidade de suprir ou criar novas demandas a fim de conseguir mais participação no mercado. Sendo assim, é natural assumir que quando ocorrem inovações, não necessariamente radicais, há a prospecção de novos clientes. Caso seja de interesse da empresa manter ferramentas gerenciais como projeções de orçamento, por exemplo, é necessário que essa tenha expectativas realistas sobre a evolução do número de seus clientes. Levando em consideração apenas os projetos inovativos, é possível fazer tais estimativas relacionando-se o número de clientes ganhos, em um determinado período, oriundos da inserção no mercado de uma inovação ou de um determinado número de inovações. Novamente, ressalta-se a importância de separar, para tais correlações, inovações de tipos diferentes.

4.2.5 Treinamento e Educação

Como destacado durante na entrevista, um dos pontos positivos da mudança da cultura organizacional, quando essa se voltar para o desenvolvimento de atividades de P&D, é a valorização do conhecimento, já que esse é assumido como sendo o combustível da inovação. Como consequência da valorização do conhecimento, os empresários passam a investir cada vez mais em qualificação e educação para as pessoas envolvidas nas atividades de inovação. As organizações devem criar controles capazes de identificar os dispêndios específicos dos setores de P&D, porém é necessário que todos os setores da organização passem a trabalhar em conjunto para tornar possível o desenvolvimento de projetos que envolvem P&D.

Mesmo nesses casos de comprometimento de maioria do quadro de funcionários, normalmente algum funcionário ou um grupo deles acaba se destacando como indivíduo(s)-chave(s). O empresário, apercebendo-se dessas características, passa a investir um pouco mais no treinamento e educação das equipes de P&D, já que contribuem mais enfaticamente para a

realização de inovação. Assumindo-se que, assim como quando se faz qualquer investimento, se espera conseguir retornos, sugere-se o acompanhamento da correlação dos retornos médios proporcionados pelos agentes envolvidos nas atividades de P&D com o investimento em treinamento e educação feito com eles, em um determinado período.

Isso pode ser feito pela contagem da participação das equipes em projetos de inovação que deram certo, em um período específico, logo após o investimento com treinamento e educação atribuído às equipes. É possível também fazer esse acompanhamento com outros colaboradores que não sejam indivíduos-chave, caso a empresa tenha estrutura de controles capaz de definir exatamente quanto de investimento em treinamento e educação foi atribuído a cada um e em quantos projetos que deram certo essa pessoa participou ao longo de um determinado período.

A fim de facilitar a identificação dos indicadores propostos, segue uma tabela com o nome, definição, situação de utilização na empresa e resultado esperado. Todos os indicadores propostos, atualmente, não estão sendo utilizados pela empresa de consultoria e nem por seus clientes.

INDICADOR PROPOSTO	DEFINIÇÃO	RESULTADO ESPERADO
Capacidade Média de Gerar Inovação		
Tempo médio dedicado a projetos de inovação.	Tempo médio, considerando projetos com similar natureza de inovação, dedicado para esses projetos.	Utilização como informação que facilite a correlação com os retornos dos projetos de inovação.
Orçamento médio dedicado à inovação.	Orçamento médio, considerando projetos com similar natureza de inovação, dedicado para esses projetos.	Utilização como informação que facilite a correlação com os retornos dos projetos de inovação.
Capacidade média de geração de inovação.	Capacidade média de a empresa criar os projetos, desenvolvê-los e disponibilizá-los ao mercado, levando em consideração um determinado período.	Utilização como informação que facilite a criação de projeções sobre atividades de inovação.
Capacidade de geração de inovação com recursos próprios.	Capacidade média de a empresa criar os projetos, desenvolvê-los e disponibilizá-los ao mercado, levando em consideração um determinado período.	Compreensão, por parte da empresa, de seus limites de desempenho desconsiderando a influência de capital de terceiros.
Eficiência dos investimentos em estrutura tecnológica.	Eficiência dos investimentos feitos em estrutura tecnológica para inovação de aumentar a capacidade da empresa de gerar inovação.	Medir a contribuição de aquisição de estrutura tecnológica para a capacidade da empresa em gerar mais inovação.
Discordância com o Projeto Inicial		
Percentual de extrapolação de orçamento inicial.	Percentual, sobre o orçamento inicial dos projetos, que acaba sendo gasto a mais.	Estabelecimento de percentuais médios de extrapolação no orçamento que venham a influir positivamente nas definições de orçamentos futuros.
Quantidade de projetos com extrapolação no	Número de projetos de inovação que demandaram mais recursos para serem realizados do que o definido no	Definição do número médio de projetos com extrapolação no orçamento, a fim de alertar a

orçamento.	orçamento inicial.	empresa para que essa possa tomar decisões mais seguras.
Percentual de tempo de atraso nos cronogramas.	Percentual, sobre o tempo estimado inicial dos projetos, que acaba sendo usado a mais.	Estabelecimento de percentuais médios de atraso no cronograma que venham a influir positivamente nas definições de novos cronogramas.
Quantidade de projetos com extrapolação no cronograma.	Número de projetos de inovação que demandaram mais tempo para serem realizados do que o definido no cronograma inicial.	Definição do número médio de projetos com atraso no cronograma, a fim de alertar a empresa para que essa possa tomar decisões mais seguras.
Fluxo Financeiro do Portfólio de Inovação		
Funil de investimentos em inovação.	Gráfico que dispõe as expectativas de investimentos a serem feitos com inovação em um determinado período de tempo.	Proporcionar à empresa expectativas mais seguras sobre investimentos com inovação a serem feitos nos próximos períodos.
Funil de retorno esperado em inovação.	Gráfico que dispõe as expectativas de retornos sobre os investimentos com inovação feitos em determinado período de tempo.	Proporcionar à empresa expectativas mais seguras sobre retornos sobre investimentos com inovação a serem conseguidos nos próximos períodos.
Prospecção de Clientes		
Prospecção de clientes causada por inovações.	Número de clientes conseguidos somente pela inserção no mercado de produtos desenvolvidos ou influenciados pelas atividades de P&D.	Estabelecer média de clientes a serem conseguidos com a inserção no mercado de determinado número de inovações, em um determinado período de tempo.
Treinamento e Educação		
Retorno sobre investimento em treinamento e educação para equipes-chave ou departamentos-chave.	Retorno sobre os investimentos feitos em treinamento e educação direcionados às pessoas que mais influem nas atividades inovativas.	Identificação da eficiência dos investimentos em treinamento e educação e validação de expectativas mais seguras sobre o quanto de retorno esperar sobre esses investimentos.

Quadro 3: Síntese dos indicadores sugeridos nas explicações das áreas de correlação

Fonte: os autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito organizacional, a inovação é entendida como o elemento que proporciona a continuidade competitiva das empresas. Essa pode atingir diversos elementos, como os processos, cultura organizacional e produtos e também pode ser conforme o grau de seus impactos. Sua utilização, dependendo de determinadas características determinadas pela legislação, beneficia algumas organizações com a oportunidade de se obtenção de incentivos fiscais. Contudo, existem dificuldades de identificação dos reflexos do uso de inovação no desenvolvimento econômico-financeiro das empresas, o que faz com que essas tenham, muitas vezes, conceitos distorcidos sobre a situação real em que se encontram.

Com o objetivo de aproximar o entendimento sobre as próprias atividades de inovação das decisões diárias das organizações, o presente trabalho buscou investigar indicadores que

podem ser utilizados por essas para identificar as dimensões da inovação. Com esse fim, foi conceituada a inovação, bem como verificado seu histórico e aplicabilidade organizacional de acordo com a legislação vigente, revisados os indicadores financeiros tradicionais e indicadores de inovação tradicionalmente utilizados para a identificação da inovação; identificou-se a metodologia para condução do trabalho até a realização da análise, que utilizou dados coletados em documentos e em uma entrevista, resultando na proposta de utilização de um conjunto de indicadores de inovação não tradicionais para a identificação das dimensões da inovação em empresas clientes de uma empresa de consultoria.

Para a realização dos primeiros elementos citados, buscou-se referencial teórico sobre o assunto. Já para satisfazer os procedimentos metodológicos foi realizada a pesquisa exploratória, buscando aprofundar os conhecimentos e gerar base para a construção de hipóteses. Com isso foi feito um questionário que serviu como instrumento-guia de uma entrevista que, juntamente com informações conseguidas com trabalhos com temas similares ao deste, serviram como base para as interpretações que resultaram na proposta de intervenção sugerida.

A partir do referencial teórico ficou claro que a inovação já é percebida como ferramenta de utilidade prática pelas organizações, possuindo legislação própria que guia o aproveitamento de diversos incentivos fiscais. Também entendeu-se que a contabilização dos dispêndios com inovação influi as demonstrações contábeis e também os indicadores financeiros tradicionais, impactando, assim, na forma como a própria empresa e terceiros a percebem. Finalmente, são listadas novas formas de mensuração da inovação dentro das organizações, bem como são listados indicadores tradicionais de inovação utilizados até então.

Com a busca de informações em pesquisas já feitas encontrou-se a confirmação de que a Lei nº 11.196/2005 realmente está tendo um papel fundamental para o acordar do país para os benefícios de se realizar inovação. Também percebeu-se que indicadores de inovação, tanto tradicionais como novos, podem ser utilizados para melhorar o entendimento de cada empresa sobre as dimensões que as atividades de inovação estão tomando na organização como um todo, melhorando sua percepção sobre seu cenário atual, o que possibilita vantagem estratégica. Além disso, identificou-se a utilização de indicadores de inovação para trazer às empresas noções mais realistas sobre seu estado de desenvolvimento atual e potencial.

Baseando-se nessas informações, a proposta de intervenção apresenta a sugestão de utilização de novos indicadores de inovação, os quais estão divididos em áreas para facilitar a

compreensão primária de suas correlações por novos usuários, mas que não impedem que essas se deem entre indicadores de áreas diferentes. O resultado esperado é que esses indicadores sejam capazes de suprir as necessidades de mensuração de impactos econômico-financeiros da utilização de inovação em empresas clientes da empresa de consultoria. Como consequência, caso utilizados, a avaliação periódica desses indicadores se configura em uma nova possibilidade de prestação de serviço.

Dessa forma, a contribuição do trabalho foi a compreensão de como as atividades de inovação, que envolvem dispêndios de tempo, investimentos e retornos financeiros, podem ser transformadas em informação útil e depois correlacionadas para formar indicadores que facilitam o acompanhamento sistemático da situação da empresa quanto às suas atividades de P&D. Com isso, espera-se que a percepção real das empresas sobre seu próprio potencial de desenvolvimento, quando inclusos os dispêndios com e retornos sobre as atividades inovativas, se torne mais coerente com a realidade econômico-financeiro em que essas se encontram, facilitando a tomada de decisões estratégicas. Portanto, considera-se que todos os objetivos delimitados foram contemplados, assim como foi respondido o problema de pesquisa.

Durante o desenvolvimento do trabalho foram encontradas dificuldades em sua aplicação, levantamento de referencial teórico sobre o tema e busca de suporte à proposta de intervenção. A principal dificuldade de aplicação foi a aceitabilidade de empresas em dispor suas informações para a realização da pesquisa. Isso se deve ao fato de as informações sobre dispêndios com P&D e as demonstrações contábeis e financeiras em geral serem instrumentos estratégicas, fazendo com que as empresas tenham receio em dispô-las a terceiros. A dificuldade encontrada para construção do referencial teórico foi a falta de material sobre o tema, mesmo em línguas estrangeiras, provavelmente por se tratar de um assunto relativamente novo. Isso fez com que o referencial teórico seja composto por informações retiradas, em sua maioria, de artigos científicos e não de livros. Acredita-se que, pelo mesmo motivo, também se teve dificuldade em encontrar número suficiente dissertações de pós-graduação recentes sobre o tema, a fim de validar argumentos que servem de suporte à proposta de intervenção.

O estudo limitou-se à investigação dos elementos que poderiam vir a compor indicadores e correlações válidas para facilitar a compreensão das dimensões econômico-financeiras das atividades de inovação. Por isso, não foram enfatizados assuntos como mensuração de valor agregado por inovação, reflexos da contabilização dos dispêndios com

inovação em mutações nas demonstrações contábeis ou desenvolvimento de controles para o auxílio na atualização e monitoramento dos indicadores propostos. Logo, como sugestão para possíveis trabalhos futuros, sugere-se: a) elaboração de indicadores para mensuração de valor agregado por inovação; b) estudo sobre os reflexos das diferentes formas permitidas de contabilização dos dispêndios com inovação nas demonstrações contábeis e indicadores tradicionais; c) validação dos indicadores propostos e elaboração de controles que facilitem seu monitoramento.

6 REFERÊNCIAS

BARBOSA, Deborah Mara Siade *et al.* **Inovação: Gasto ou Investimento?** Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2012_TN_STO_164_954_20354.pdf>. Acesso em: 16 out. 2013.

BRITO, R. P. de; BRITO, L.A.L. **Vantagem competitiva, Criação de Valor e Seus Efeitos Sobre o Desempenho.** Disponível em: <http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_s0034-75902012000100006.pdf>. Acesso em: 21 set. 2013.

BRUCE, A.; BIRCHALL, D. **Innovation: Fast Track to Success.** Disponível em: <<http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780132964838/samplepages/013296483X.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2013.

CALMANOVICI, Carlos Eduardo. **A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras.** Disponível em: <http://rusp.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010399892011000200013&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 6 out 2013.

CALZOLAIO, Aziz Eduardo. **Política Fiscal de Incentivo à Inovação no Brasil: Análise do Desempenho Inovativo das Empresas que Usufruíram Benefícios da Lei nº 11.196/2005.** Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/35595/000783678.pdf?...1>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. D. **Making Innovation Work: How to manage it, measure it, and profit from it.** 1. ed. FT Press, 2012.

EDWORTHY, Emma; WALLIS; Gavin. **Research and Development as a Value Creating Asset.** Disponível em: <<http://www.oecd.org/std/productivity-stats/37528523.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2013.

ERBER, Fabio Stefano. **Innovation and the Development Convention in Brazil.** Disponível em: <<http://www.ige.unicamp.br/ojs/index.php/rbi/article/view/265#.Una2ZfmfjT8>>. Acesso em: 7 out 2013.

FAGUNDES, J. A. *et al.* **Análise das demonstrações contábeis: reflexos da conjuntura econômico-social no patrimônio de uma cooperativa de crédito – SICREDI ouro verde.** Disponível em: <seer.ufrgs.br/ConTexto/article/download/11102/6589>. Acesso em: 17 set. 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMEL, Gary. **Killer Strategies That Make Shareholders Rich.** Disponível em: <<https://www.byliner.com/gary-hamel/stories/killer-strategies-that-make-shareholders-rich>>. Acesso em: 18 out. 2013.

HURLEY, R. F.; HULT, T. M. **Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination.** Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/innovation,+market+orientation.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2013.

INNO SKILLS. **O que é inovação?** Disponível em: <<http://www.innosupport.net/index.php?id=6048&L=9>>. Acesso em: 5 out. 2013.

KLIN, S.J. **Innovation is not a linear process.** Disponível em: <http://www.ec.unipg.it/ez_new/index.php/ita/content/download/7711/35914/file/FILE%20_%20Kline_%20Innovation%20is%20not%20a%20linear%20process.pdf>. Acesso em: 17 out. 2013.

KLOMP, Luuk. **Measuring output from R&D and innovation statistics.** Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.194.4269&rep=rep1&type=pdf>>. Acesso em: 11 out. 2013.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa.** 14. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LIMA, C. R. Montenegro de; CARVALHO, L. dos Santos. **Discurso, análise de redes e avaliação dos processos de inovação.** Disponível em: <http://www.dgz.org.br/dez11/Art_04.htm>. Acesso em: 14 out. 2013.

MACHADO, J.H. FAMÁ, R. **Ativos intangíveis e governança corporativa no mercado de capitais brasileiros.** Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/download/2175-8069.2011v8n16p89/20046>>. Acesso em: 7 out. 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARINS, Luciana Manhães. **Atividade de Inovação em Firmas de Economias Emergentes: Proposta de um Conjunto de Novos Indicadores.** Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24183/000745668.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 mai. 2014.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MCTI. **Relatórios Anuais – Lei 11.196/05**. Disponível em:
<<http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/346771.html>>. Acesso em: 26 set. 2013.

MENDES, Judas. **Tecnologia e Inovação para um caminho sustentável**. 2010.

MERLOTTI, Maria Paula. **Incentivo fiscal para inovação: Utilização da Lei do Bem**. Disponível em:

<http://www3.unip.br/ensino/pos_graduacao/strictosensu/administracao/download/adm_mariapaulamerlotti.swf>. Acesso em: 16 out. 2013.

NASCIMENTO, Sabrina do *et al.* **Ferramentas Gerenciais à Luz do Desempenho Organizacional**. Disponível em:

<<http://www.fumec.br/revistas/index.php/pretexto/article/view/649/556>>. Acesso em: 21 set. 2013.

OCDE. **Manual de Frascati. Medição de atividades científicas e tecnológicas. Tipo de metodologia proposta para levantamentos sobre pesquisa e desenvolvimento experimental**. São Paulo: F-Iniciativas, 2013.

OCDE. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3. ed. Paris: 2005.

PENROSE, E.T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Disponível em:
<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/20159465?uid=2&uid=4&sid=21104119417037>>. Acesso em: 18 set. 2013.

PITELIS, Christos N. **Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later**. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1477885>>. Acesso em: 17 set. 2013.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHERER, Tiago Vasconcelos. **A Influência da Política de Incentivo Fiscal Nacional no Desempenho Inovativo das Empresas Brasileiras**. Disponível em:
<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/88084>>. Acesso em: 09 mai. 2014.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

STONER, Alexandra. *et al.* **Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective**. Disponível em:

<<http://www.athenaalliance.org/pdf/MeasuringInnovationandIntangibles-STPI-BEA.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2013.

TEECE, David J. **Business Models, Business Strategy and Innovation**. Disponível em:
<<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>>. Acesso em: 20 set. 2013.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
