

UTILIZAÇÃO DA METODOLOGIA GESTINNO NA EIM INSTALAÇÕES INDUSTRIAIS, UM CASO DE SUCESSO NA GESTÃO DA INOVAÇÃO.

PRISCILA MARTINS COELHO

EIM Instalações Industriais, Gerência de Pesquisa e Desenvolvimento, Brasil
priscila@eim.ind.br

NIVALDO TEIXEIRA FILHO

EIM Instalações Industriais, Diretoria Executiva, Brasil
nivaldo@eim.ind.br

LEONARDO DE LA ROSA MARRERO

INSTIG, Diretoria, Brasil
leonardor2000@yahoo.es

1. RESUMO

Este trabalho tem como objetivo apresentar a metodologia Gestinno – GESTão INtegrada da INOvação - e suas ferramentas, bem como evidenciar resultados obtidos com a aplicação da mesma na EIM Instalações Industriais, uma instaladora cearense que atua no setor industrial em todo Brasil, e está consolidada no mercado desde 1956. Esta metodologia foi desenvolvida no Centro Tecnológico LEIA, da Espanha, e foi trazida ao Brasil por um de seus idealizadores, o cubano Leonardo de La Rosa. Ela permite fazer o diagnóstico da empresa em 12 módulos: Liderança; Planejamento Estratégico; Gestão de Produto e Mercado; Gestão de Pessoal; Gestão dos Recursos Investidos; Gestão do Processo; Gestão de Recursos Sociais e Ambientais; Satisfação do Cliente; Satisfação das Pessoas; Rentabilidade; Eficiência de Processo; e Impactos Ambientais e Sociais. A EIM foi uma das primeiras empresas cearenses a acreditar na ideia e já faz uso dessa metodologia há 13 anos.

A finalidade do Gestinno é tornar a empresa competitiva, utilizando a inovação com a participação ativa de todos. A utilização de métodos de Gestão da Inovação identifica lacunas e potencializa pontos fortes, sendo uma bússola e roteiro para o crescimento. Ao longo desses anos de implantação e consolidação da ferramenta na EIM, percebeu-se a imprescindibilidade da utilização, pois inovar deixou de ser um diferencial e tornou-se essencial para qualquer empresa. A empresa em estudo apresentou alguns resultados bem consideráveis, como, por exemplo, o elevado crescimento do faturamento dos últimos sete anos, conforme previsão e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico. Outro bom resultado é o excelente índice de satisfação e o seu portfólio de clientes, que teve um considerável incremento nos três últimos anos.

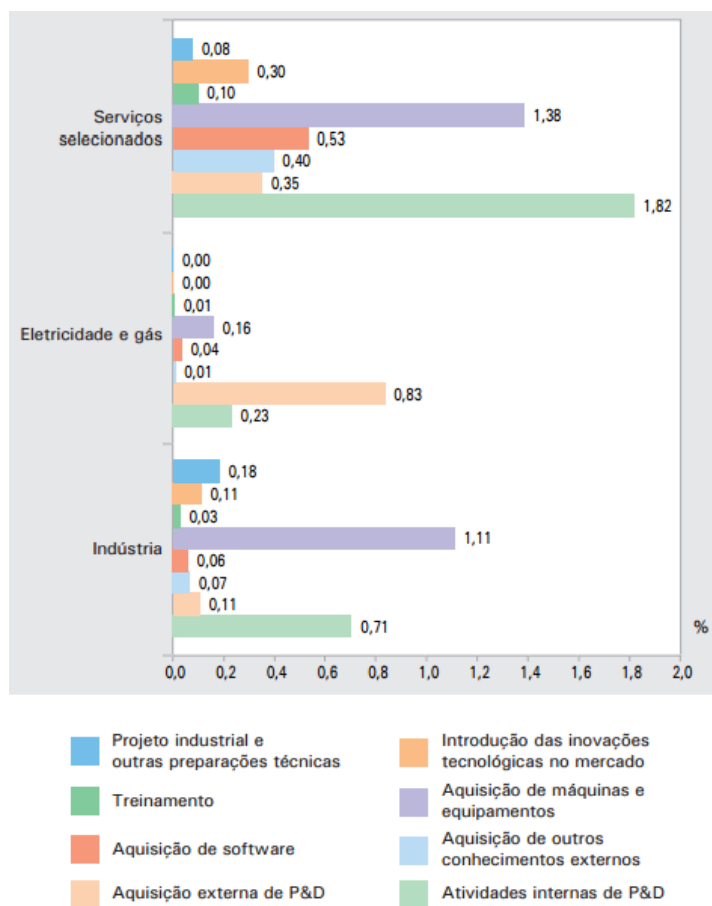
2. INTRODUÇÃO

A inovação vem sendo amplamente reconhecida como um dos principais fatores que impactam positivamente a competitividade e o desenvolvimento econômico (IBGE/ Pesquisa de Inovação, 2011). Sua importância tem crescido, tendo em vista o aumento da competição

global, a redução do ciclo de vida dos produtos, a elevação da capacidade tecnológica das empresas e as rápidas mudanças das demandas de consumo (SCHUMPETER, 1988; FREEMAN, SOETE, 2008).

No atual cenário mundial, a inovação deixou de ser um diferencial para se tornar uma vantagem competitiva. Inovação é um tema que vem sendo muito explorado e é certo que os esforços para inovar vêm crescendo no Brasil, ainda que discreta e lentamente, como demonstram pesquisas e análises recentes. Dados do PINTEC (Pesquisa de Inovação, IBGE) demonstram que na Indústria o percentual do dispêndio no total das atividades inovativas em relação à receita líquida de vendas passou de 2,54% em 2008 para 2,37% em 2011, enquanto as empresas das atividades de Serviços despenderam em 2011 cerca de 5,0% do faturamento, e as de Eletricidade e gás, 1,28% do total de sua receita. No entanto, quando comparado o percentual do dispêndio nas atividades internas de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em relação à receita líquida de vendas na Indústria, observa-se que esse passa de 0,62%, em 2008, para 0,71%, em 2011. Nas atividades de Serviços, as empresas despenderam 1,82% do faturamento nas atividades internas de P&D, enquanto as de Eletricidade e gás, 0,23% da sua receita nestas atividades (Gráfico 1).

Gráfico 1: Percentual da receita líquida de vendas gasto em atividades inovativas, segundo os setores de atividades - Brasil - 2011



Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa de Inovação 2011.

Há um certo consenso em torno da importância do tema em questão, mas um elevado grau de desconhecimento sobre a sua gestão. Em sua grande maioria, as organizações não incorporam práticas de gestão da inovação ou veem inovação apenas como aquisição de máquinas e equipamentos para seus processos produtivos, com pouca ou quase nenhuma ênfase à inovação de produtos e serviços. De acordo com o PINTEC, de 2009 a 2011, no caso das empresas industriais, a aquisição de máquinas e equipamentos continua a sobressair-se como a atividade mais importante na estrutura dos gastos realizados com inovações, com total de dispêndio de 1,11% sobre a receita líquida de vendas (IBGE/ Pesquisa de Inovação, 2011).

Não é preciso ir muito longe para perceber a necessidade de inovação. Ela fica evidente nas milhares de declarações de missão empresarial e seus documentos sobre estratégia, cada um deles enfatizando o quão importante é a inovação para “nossos clientes/ nossos acionistas/ nosso negócio/ nosso futuro” e mais comumente, “para nossa sobrevivência e nosso crescimento” (BESSANT; TIDD, 2009).

As empresas que não investem em inovação colocam em risco o seu futuro. Seus negócios podem não prosperar, e elas podem não ser capazes de competir se não procurarem soluções inovadoras para problemas que surgem (site do Governo da Austrália, 2006).

No Canadá, o êxito de muitas empresas de pequeno e médio porte e de alto crescimento está significativamente conectado à inovação. De acordo com o Statistics Canada, os seguintes fatores caracterizam tais empreendimentos bem-sucedidos:

- A inovação é considerada a mais importante característica associada, de forma consciente, ao sucesso.
- As empresas inovadoras têm como característica o crescimento mais forte ou sucesso superior ao das não-inovadoras.
- Empresas que detêm fatias de mercado e apresentam lucro crescente são aquelas inovadoras.

(Governo de Manitoba, Canadá, 2006)

Não é apenas propaganda. A inovação realmente faz uma grande diferença para empresas de todos os tipos e tamanhos. A explicação é bastante simples: se não mudarmos o que oferecemos ao mundo (bens e serviços) e como o criamos e ofertamos, correremos o risco de sermos superados por outros que o façam. Em última instância é questão de sobrevivência – e a história é bastante clara a esse respeito; a sobrevivência não é compulsória! (BESSANT; TIDD, 2009).

Diante disso, as empresas estão sendo induzidas a apresentar uma nova postura, e muitas destas encontram sérias dificuldades para compreender esta complexidade de mudanças. Não restam dúvidas de que, para a sobrevivência, as empresas devem progredir em todos os âmbitos, reavaliar sua conduta e implantar sistemas de gestão inovadores e processos de gestão da inovação.

Para tanto, as organizações terão que desenvolver habilidades diferenciadas apoiadas em novos Sistemas de Gestão e uma agressiva estratégia inovadora que pressupõem

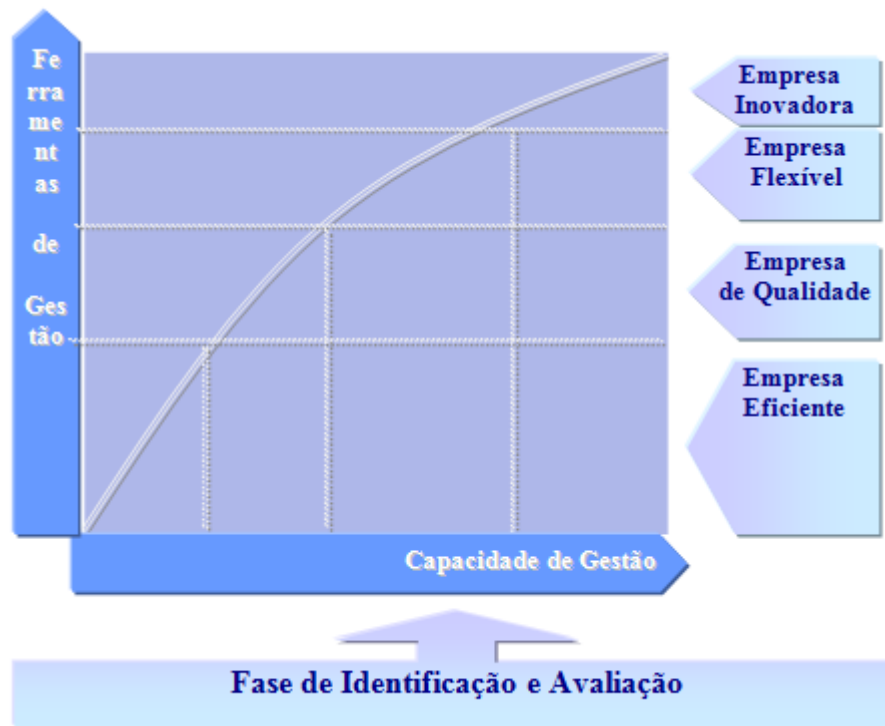
flexibilidade, ou seja, adaptação às constantes transformações e, principalmente, postura proativa com o intuito de antever o futuro e obter uma posição competitiva.

O propósito deste trabalho é ressaltar a experiência da empresa cearense EIM Instalações Industriais no desenvolvimento efetivo das capacidades de inovação e no aumento de sua eficiência econômica, através do uso da metodologia Gestinno, considerando sua inserção em um setor de atividade pouco inovador: o setor de instalações industriais.

3. ESTRUTURA DA METODOLOGIA GESTINNO

A metodologia Gestinno está estruturada em forma de “caixa de ferramentas” que permite detectar quais são os parâmetros fundamentais em que a empresa deverá ser avaliada (ver figura 1).

Figura 1 – Estrutura de Avaliação e Diagnósticos das Empresas



Fonte: ROSA, L. de La. Gestinno, um Complemento Necesario em Las Operaciones de Las Pymes.2000.

Consiste em um Sistema que possibilita interpretar a situação da empresa, a partir de diversas variáveis, em momentos específicos. Os itens a serem considerados:

1. Liderança: Definição do negócio, definição das necessidades dos clientes, análises do entorno (definição e avaliação dos fornecedores, concorrência, catálogo de clientes, catálogo dos produtos e serviços). Normalmente, as empresas conhecem a definição de seu negócio, mas não estão claros os compromissos com os clientes, fornecedores e acionistas. A maioria dos casos não tem catálogos e os que têm estão desatualizados, os gerentes dirigem sem a visão de qualidade total e de inovação.

2. Planejamento Estratégico: Tendências, objetivos estratégicos, planos de futuro para a empresa. Em alguns casos, as empresas não desenvolvem planejamento estratégico, somente realizam ações de planejamento em curto prazo, com participação de um grupo reduzido de funcionários.
3. Gestão do Produto-Mercado: Análise externa - características do mercado; monitoramento da inovação; vantagem competitiva dos produtos; utilização do conhecimento; cooperação tecnológica; design de produtos; controle de produção e melhoria de processos. Em geral, as empresas não fazem estudo de mercado, não elaboram um plano de marketing. Conhecem seus clientes, mas não fazem nenhum trabalho para potencializar sua relação com eles.
4. Gestão e Direção do Pessoal: Trabalho em equipe, identificação de planos de melhorias, seguridade e risco trabalhista, indicação de tarefas e atividades. É comum vermos empresas que não realizam um trabalho integral com os recursos humanos. Estas não veem a capacitação como um investimento, e sim como um simples gasto. Não reconhecem o desenvolvimento dos seus recursos humanos como sua melhor vantagem competitiva.
5. Gestão dos Recursos Investidos: Quadro administrativo, plano de gestão anual, orçamentos, política de investimentos. No geral, as empresas não fazem gestão dos recursos financeiros. Não analisam o cumprimento do orçamento previsto com o executado. Não realizam o balanço financeiro da empresa, e o fluxo da informação da gestão dos recursos é muito fraco. Somente recebe a informação, o gerente da empresa, que muitas vezes não sabe o que fazer com ela. Em resumo, são empresas com informação desatualizada.
6. Gestão dos Processos: Gestão comercial (ofertas, pedidos, vendas), gestão de fornecedores, gestão de compras, estruturação da cadeia de valor (Diagramas de fluxo), controle de qualidade, indicadores de gestão, obtenção de resultados, desenvolvimento de novos produtos e serviços. Boa parte das empresas possui Sistemas de Gestão obsoletos, incluindo sistemas de controle da qualidade. Pouco uso de tecnologia de processos.
7. Gestão dos Recursos Sociais e Naturais: Exigências ambientais; segurança dos fornecedores; reciclagem dos recursos. As empresas não possuem a cultura neste sentido, por não compreenderem o que têm que fazer.
8. Satisfação do Cliente: Confecção dos indicadores de gestão, pesquisa de satisfação, folhas de resultados, análises de desvios, ferramentas gráficas. A maioria das empresas reconhece seu cliente satisfeito, porém não possui indicadores para avaliar esses resultados e quase nunca tem feito uma análise por escrito deste parâmetro.
9. Satisfação do Pessoal: Indicadores de gestão de motivação (grau de satisfação e grau de insatisfação). A maioria das empresas acredita que seus recursos humanos estão satisfeitos, mas nunca realiza uma análise e não tem indicadores de avaliação. Só tem referência quanto à pouca rotatividade.
10. Rentabilidade dos Recursos Materiais e Financeiros: Balanço da situação financeira e dos recursos materiais. Na maioria das empresas, os indicadores econômicos e financeiros não têm um bom resultado.

11. Eficiência dos Processos e Sistemas: Indicadores de gestão empresarial; êxito comercial; evolução do processo inovador. As empresas reconhecem ter processos obsoletos, com pouca eficiência.

12. Resultados dos Recursos Sociais e Naturais: Percepção da sociedade; indicadores relativos ao impacto na sociedade e na natureza. As empresas não conhecem o impacto no meio ambiente e na sociedade.

4. FUNDAMENTOS PARA DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA:

A metodologia estudada tem o seu quadro teórico baseado em diferentes metodologias, incluindo:

- Modelo EFQM: É um quadro de trabalho que reconhece que a excelência de uma organização pode ser alcançada de forma constante, através de diferentes abordagens. Baseia-se em nove critérios que podem ser usados para avaliar o progresso de uma organização de excelência. Baseia-se também na seguinte premissa: Resultados excelentes no que se refere ao Desempenho, Clientes, Pessoas e Sociedade são alcançados através da Liderança na Condução da Política Estratégica, a qual é transferida através das Pessoas, das Parcerias e Recursos, e dos Processos.
- Programa BUNT (Business Development Using New Technologies), criado pelo Royal Norwegian Council for Scientific and Industrial Research (NTNF) entre 1989 e 1992.
- The National Technology Audit Programme (NTAP), criado na Irlanda em 1989 pelo European Regional Development Fund e administrado pela Irish Science and Technology Agency.

Como tipologia de empresa de referência, utiliza-se a classificação que toma como base de partida o tipo de processo inovador que desenvolve, de acordo com Lighthouse Consulting Group (1995): eficiente, de qualidade, flexível e inovadora.

a) **Empresa Eficiente:** aquela onde seus processos de inovação são dirigidos ao aumento da produtividade e a redução de custo;

b) **Empresa de Qualidade:** aquela que, além do que realiza o tipo antecessor, tem seus esforços em inovação dirigidos à qualidade dos seus produtos e serviços;

c) **Empresa Flexível:** aquela que, além dos tipos predecessores, tem seus esforços em inovação dirigidos ao desenvolvimento de processos flexíveis que lhe permitam adaptar-se ao mercado;

d) **Empresa inovadora:** aquela que, além das três anteriores, tem seus processos de inovação fortemente presentes na estratégia empresarial, possibilitando a obtenção do produto ou serviço líder.

A definição do Modelo de Inovação consiste na identificação das variáveis internas da empresa, as quais influenciam a concepção de novos produtos, processos ou métodos.

Para determinação das variáveis, serão considerados os seguintes elementos:

- conservação do conhecimento adquirido;
- introdução de melhorias no processo produtivo;
- introdução e geração de novas tecnologias.

Instrumentos contemplados:

- Sistema de valor de Porter;
- Método de análise por competência;
- Banco de empresas, segundo sua atitude de inovação;
- Funções de gerenciamento da tecnologia da empresa;
- Sustentabilidade da empresa, que identifica também a atitude da mesma em relação ao meio ambiente e à sociedade.

Para o tratamento dos dados e identificação de variáveis, são utilizados métodos matemáticos e estatísticos, métodos sucessivos, análises em equipe, visitas, entrevistas nas empresas e análise bibliográfica. A partir da definição destas variáveis, são elaboradas as diferentes ferramentas, que atuarão nas mesmas. Ao final do processo, se tem um conjunto de ferramentas que serão utilizadas segundo as empresas selecionadas para a análise.

Este conjunto de ferramentas estará estruturado em módulos, que permitirão detectar, de forma mais rápida e simples, como a organização deverá ser avaliada. O modelo, a partir de suas ferramentas, possibilitará interpretar a situação da empresa, por meio de diversas variáveis para a solução necessária e elaboração do Plano de Inovação da empresa.

5. EIM INSTALAÇÕES INDUSTRIAIS:

A EIM Instalações industriais é uma empresa cearense que foi criada há quase seis décadas para oferecer à indústria soluções especializadas em montagens industriais e instalações eletromecânicas. Fundada inicialmente em Recife-PE, em 1956, pelo italiano Luigi Poluzzi, ampliou suas operações para Fortaleza-CE em 1988. Tem como principais produtos: Instalações Industriais Elétricas, Mecânicas, Hidráulicas; Consultoria Técnica; e Gerenciamento e Controle de Obras.

Hoje, possui um portfólio de mais de 400 clientes no Brasil, atuando também no exterior e diversificando seu atendimento em novos segmentos. A Empresa tornou-se um dos principais vetores da industrialização da região, oferecendo soluções a partir de uma matriz de coordenação e engenharia de projetos, montagens e manutenção às indústrias implantadas e/ou em implantação.

Apesar de compor um setor de atividade tradicionalmente pouco inovador, a história desta empresa cearense relata sua permanente busca pela inovação e revela a todos uma postura diferenciada, não só para seu segmento, como para o contexto geral das empresas brasileiras. Aliando passado e futuro, a EIM procura sempre agregar novos valores, com uma série de ações administrativas implantadas nos últimos anos que vem preparando a empresa para o futuro.

6. GESTINNO NA EIM INSTALAÇÕES INDUSTRIAIS

6.1. Aplicação da Metodologia

Em fevereiro de 2002, foi iniciada a implantação do Programa Gestinno na EIM Instalações Industriais com o principal objetivo de introduzir e assimilar tecnologias novas que lhe permitissem detectar e solucionar, de forma adequada, as barreiras que a impediam de desenvolver internamente suas capacidades inovadoras.

Inicialmente, foi aplicado o Diagnóstico Gestinno dividido em dois blocos: Um de avaliação de Processos (com sete módulos) e outro de Resultados (com cinco módulos). No bloco de Processos foi possível detectar a posição da empresa quanto à Liderança; Planejamento Estratégico; Gestão do Produto-Mercado; Gestão do Pessoal; Gestão dos Recursos Investidos; Gestão dos Processos e Gestão dos Recursos Sociais e Naturais. No bloco de Resultados, avaliaram-se questões quanto à Satisfação do Cliente; Satisfação do Pessoal; Rentabilidade dos Recursos Materiais e Financeiros; Eficiência dos Processos e Sistemas e Resultados dos Recursos Sociais e Naturais.

No resultado do diagnóstico, em 2002, a EIM Instalações Industriais foi considerada uma empresa eficiente. As organizações enquadradas em Eficiente normalmente fazem esforços identificáveis, mas sem continuidade, tanto no desenvolvimento de uma atitude de atendimento ao cliente, como em sua capacidade de inovação, isto é, estão dirigidas apenas a reduzir custos e aumentar a produtividade.

Com o diagnóstico já analisado, foi implantada uma estrutura dentro da empresa para dar suporte ao programa. Foi criado um Núcleo de Gestão Tecnológica, com dois membros, responsável pelo monitoramento do programa como um todo, e o Conselho Assessor, um grupo maior, composto por doze integrantes, reunindo todos os diretores e gestores para discussão e aprovação das mudanças.

Além disso, estes mesmos membros que faziam parte do Núcleo de Gestão Tecnológica e do Conselho Assessor foram divididos em cinco grupos estratégicos: Grupo de Desenvolvimento Tecnológico, Grupo de Gestão Empresarial, Grupo de Marketing, Grupo de Recursos Humanos e Grupo de Gestão da Inovação.

Para alcançar a nova estratégia, foi levantado o banco de problemas, e a partir dele, foram definidas as prioridades, metas e projetos estratégicos da empresa. A metodologia utilizada para a resolução do banco de problemas, para atingir a estratégia proposta, foi a gestão das ações através de um processo matricial, que permite gerenciar as metas de curto prazo da empresa com as metas de médio e longo prazo.

Os dez principais problemas da empresa em 2002 diagnosticados pelo Conselho Assessor foram:

1. Não ter um planejamento estratégico;
2. Falta de foco, aceitando vários serviços de outras áreas para orçar;
3. Insuficiência do programa de capacitação;
4. Insuficiência na gerência e controle dos processos;
5. Inexistência do plano de marketing;
6. Plano de gestão dos recursos econômicos e financeiros ineficiente;
7. Insuficiente comunicação interna;
8. Insuficiência na gerência de tecnologia;
9. Não ter um plano sistemático para melhoria de produtos e serviços;
10. Não existência de identidade corporativa.

Com a lista dos problemas identificados e feita a avaliação simplificada da Gestão da Inovação, a equipe definiu aonde queria chegar, classificando prioridades por processos gerenciais, como podemos ver abaixo:

- **Gestão da Liderança:** Ter uma gestão compartilhada; Liderança acessível; Fluxo de comunicação eficiente e descentralização de informações;
- **Planejamento Estratégico:** Definição do plano estratégico; Compartilhar objetivos e metas; e Introduzir um plano e ferramentas de gestão;
- **Gestão de Produto no mercado/Satisfação do Cliente:** Elaborar um plano de marketing; Fazer um monitoramento sistemático de clientes e reclamações; Captação sistemática de novos clientes; e Ter uma Empresa voltada para o cliente;
- **Gestão de Pessoal/Satisfação do Pessoal:** Eliminar o analfabetismo; Ter pessoal mais qualificado, comprometido, satisfeito e motivado; Remuneração por resultado;
- **Gestão dos recursos investidos/Rentabilidade dos recursos investidos:** Sistema de gestão da informação; Percentual do faturamento específico para pesquisa e inovação;
- **Gestão dos processos:** Normas e procedimentos acessíveis; Elevar nível de automação; Novas tecnologias, controle e gerenciamento da obra; Processos mais eficientes/produtivos; Empresa “Internetizada”; Indicadores *online*; Procedimentos simplificados e implantados;
- **Gestão dos recursos sociais e meio – ambiente/Resultados sociais e ambientais:** Empresa interessada em apoiar o meio ambiente e a comunidade.

Para alcançar resultados efetivos das metas de curto e médio prazo, adotamos a ferramenta “Gestão por Metas”, e com relação às metas de longo prazo, se introduziu o método Gerenciamento por Projetos.

7. RESULTADOS OBTIDOS

Em menos de um ano desde a implantação da metodologia, que aconteceu em 2002, foram implantados diferentes projetos visando fortalecer a empresa para o futuro e, conseqüentemente, aumentar sua competitividade. Como citado anteriormente, os projetos foram definidos em função das maiores deficiências da empresa.

Exemplos de alguns deles:

Projeto Tecnológico, que tinha como objetivo:

- Modernizar a empresa a partir da aquisição de softwares para gestão de obras e equipamentos de ponta;
- Apresentar soluções inovadoras que otimizem o custo de mão de obra, o preço de venda e os tempos de montagem;
- Implantar sistemática de gerenciamento, planejamento e controle de processos;
- Qualificar tecnicamente a equipe com o intuito de padronizar o nível dos profissionais.

Podemos afirmar que os resultados hoje são bastante visíveis, com novas ferramentas de gestão de obras implantadas, softwares que auxiliam na gerência dos processos da empresa como um todo.

Projeto de Marketing, que objetivava: Ser uma empresa de referência em Instalações Industriais no Brasil, através da prestação de serviços de qualidade, de forma a garantir a confiabilidade. O motivo pelo qual se decidiu traçar um plano de marketing foi garantir que a EIM se identifique como uma empresa de referência através de uma sistemática que preserve os clientes tradicionais, estabeleça estratégias de captação de novos clientes, divulgação da marca e fixação de foco no mercado (confiabilidade).

Recursos Humanos: O projeto surgiu com o objetivo de: Implantar atividades da área de recursos humanos nas obras e intensificar as atividades em andamento na sede; Potencializar o sistema de recursos humanos a fim de que possa garantir a solução de problemas relacionados à Gestão de Pessoas; Favorecer o processo de otimização das ações mediante descoberta e melhor aproveitamento das habilidades pessoais e profissionais dos colaboradores; Proporcionar um ambiente de trabalho harmonioso, buscando o aprimoramento da qualidade e da comunicação interna.

Até hoje, mais de 13 anos depois da implantação da metodologia na EIM, a Gestão por projetos e todas as ferramentas do Gestinno estão implantadas e são melhoradas ano a ano. Hoje, por exemplo, atrela-se a Gestão dos Projetos Estratégicos de todas as áreas à ferramentas de Gestão à Vista, como *kanban* e gráficos *burndwon*. O acompanhamento destes projetos ocorre sistematicamente toda semana, com a participação de todos os Gestores responsáveis por cada projeto e do Sócio-Diretor Executivo da empresa.

Diante de todas essas ações implantadas, a EIM Instalações Industriais apresentou alguns resultados bem consideráveis, como, por exemplo, o faturamento, que teve um crescimento de 419% nos últimos sete anos, conforme previsão e metas estabelecidas no Planejamento Estratégico. Além disso, hoje a EIM Instalações Industriais tem um índice de 95% de clientes satisfeitos e muito satisfeitos. Outro bom resultado foi o incremento de seu portfólio de clientes: em 2008 houve uma demanda de orçamento na ordem de R\$ 47 milhões, saltando para R\$200 milhões em 2011, e com uma estimativa para R\$350 milhões em 2015.

Além disso, para reafirmar todos esses bons resultados, alguns reconhecimentos públicos foram dados à empresa na forma de Prêmios. Em 2012, por exemplo, a EIM foi vencedora do Prêmio Práticas de Inovação, promovido pelo Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico (Simec), na categoria Gestão Inovadora.

O mais recente deles foi o reconhecimento como Semifinalista na categoria Gestão da Inovação, modalidade Grande Empresa, do Prêmio Nacional da Inovação, ciclo 2014/2015. Este Prêmio é uma iniciativa da Mobilização Empresarial da Inovação (MEI) e realizado pelo Movimento Brasil Competitivo (MBC), Confederação Nacional da Indústria (CNI), e Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com apoio da Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e do Ministério de Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), e visa reconhecer as empresas brasileiras que contribuíram para o aumento da competitividade do país por meio da utilização de sistemas e técnicas voltados para o aprimoramento da gestão da inovação e da implementação de projetos inovadores. Ao todo foram 2219 candidaturas inscritas, das quais 1353 tiveram suas inscrições válidas tendo participado da Análise Preliminar. As melhores 328 candidaturas prosseguiram no processo de avaliação até a entrevista técnica por telefone e destas 38 foram indicadas pela 1ª Banca de Juízes para serem visitadas, fato que diferencia a EIM por estar entre estas 38 indicadas. (Relatório de Avaliação do PNI 2014/2015, EIM Instalações Industriais).

8. CONCLUSÕES

A implantação da metodologia Gestinno permite diagnosticar integralmente as três etapas do desenvolvimento tecnológico de uma empresa. Além disso, possibilita identificar em qual nível e em que condição se encontra para inovar. Permite também avaliar como estão os seus indicadores de gestão e, por último, valorar as ferramentas específicas de gestão da inovação, o que facilita não só produzir o conhecimento, mas também a sua retenção e gerenciamento.

A efetiva adoção do Gestinno pela empresa traz consigo inúmeros benefícios traduzidos em melhores resultados econômico-financeiros; benefícios para as pessoas, que trabalham mais motivadas e se sentem mais envolvidas nos objetivos estratégicos da empresa; benefícios para as partes envolvidas (clientes, sócios, fornecedores, sociedade, dentre outros) que têm as suas expectativas atendidas de forma sistêmica.

Além de todo o apoio técnico e científico da metodologia Gestinno, aspectos internos favoráveis à Inovação inerentes à EIM também foram e são imprescindíveis para que os resultados positivos tenham sido e continuem sendo alcançados ao longo desses anos. Dentre estes aspectos internos característicos da EIM, podemos citar alguns:

- Apoio da Alta Direção;
- Estrutura Organizacional Simples;
- Pequeno Grau de Hierarquização;
- Gestão Participativa, aberta para a recepção de novas ideias, com processo de análise e implantação bem definido;
- Espaço físico de trabalho favorável ao processo criativo;
- Cuidado para a implementação de um sistema de informação e comunicação mais adequado, com foco na melhoria da inteligência competitiva;

O envolvimento da Direção atrelado à metodologia Gestinno tem sido um fator importantíssimo para o atingimento de resultados gerenciais em todos os setores da empresa. A Gestão da Inovação, somada a todas essas ferramentas da metodologia, tem sido essencial para o sucesso da EIM Instalações Industriais.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

ROLDAN, Viviane P. S; **CABRAL**, Augusto. C. A; **SILVA FILHO**, José C. L. da; **SANTOS**, Sandra. M. dos; **PESSOA**, Maria. N. M. **Inovação em Serviços: Análise do Caso de uma Empresa de Médio Porte no Nordeste Brasileiro**. Revista Gestão Industrial, 2013.

BESSANT, J.; **TIDD**, J. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FREEMAN C.; **SOETE L.** **A economia da inovação industrial**. Campinas: Unicamp, 2008.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa de inovação tecnológica: 2011. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

TETHER, Bruce S.; **TAJAR**, Abdelouahid. **The organizational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst european service firms**. Research policy, v. 37, n.4, p.720-739, 2008.

SCHUMPETER, J.A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3.ed. São Paulo: Nova Cultural, 19.

LAFUENTE, Eusebio G.; **ROMEO**, Jesus; **ROSA**, L. De La; **PALENZUELA**, Carlos. **Gestínno, um Complemento Necesario em Las Operaciones de Las Pymes**. Fisrt World Conference on Production and Operations Management POM. Sevilla, 2000.

ROSA, L. De La; **RAMALHO**, Liliane. Ramalho Têxtil: **Una Pequeña Empresa Tradicional e Inovadora**. "X Seminario Latino Iberoamericano de Gestión Tecnológica ALTEC 2003. Conocimiento, Innovación y Competitividad: Los Desafíos de la Globalización", Vol. s/n, pp.1-1, Ciudad de Mexico, México, 2003.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Cátia A., **O Modelo EFQM como ferramenta de avaliação da TQM**. XIV Encontro AECA "Innovación y responsabilidad desafios y soluciones". Portugal: Coimbra, 2010.