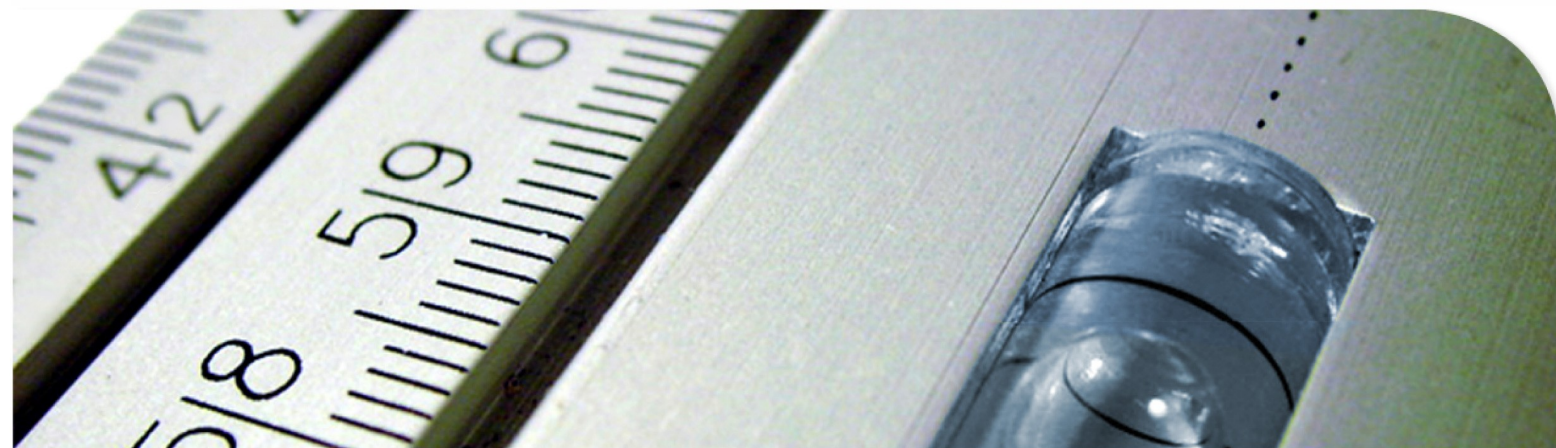


## Gestão da Inovação



## Aula 5

Realização



Apoio



# Sumário

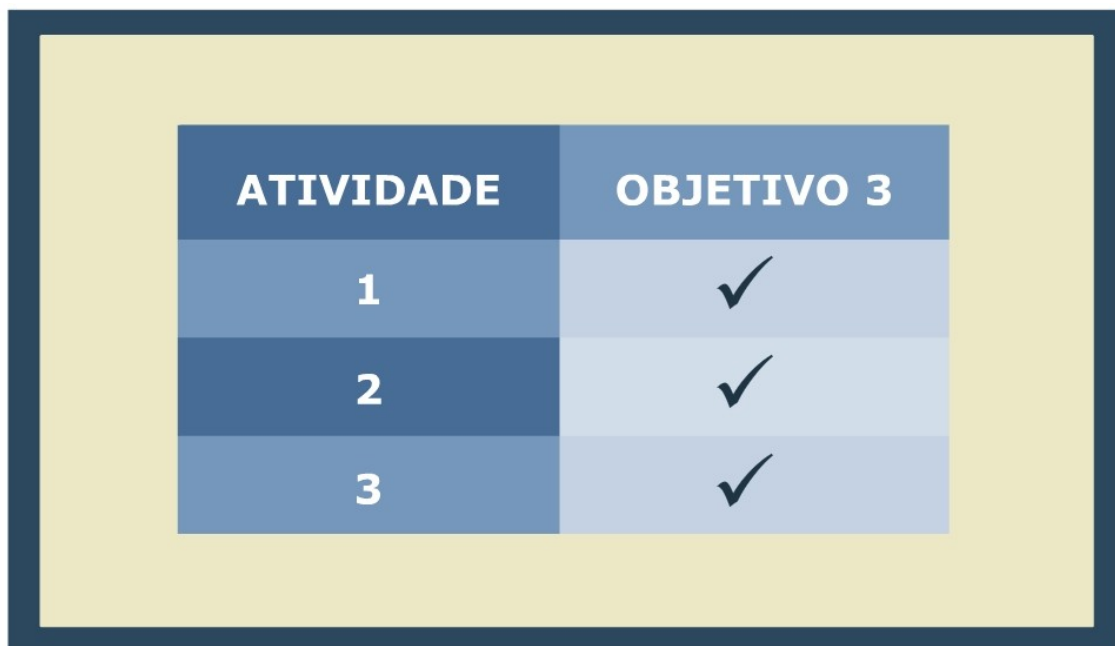
<b>5ª Aula</b>	<b>4</b>
A. Objetivo da aula.....	5
B. Gestão da propriedade industrial.....	6
C. Gestão da propriedade industrial: Marcas e patentes.....	8
D. Gestão da Propriedade industrial: Procedimentos.....	13
E. Importância das patentes.....	14
F. Gestão de e por projetos: O projeto como ação.....	15
G. Gestão de e por projetos: Elementos do projeto.....	17
H. Gestão de projetos: Análise.....	18
I. Gestão de projetos: Avaliação.....	19
J. Gestão de projetos: Monitoramento.....	20
K. Síntese da aula: Ferramentas de gestão - II.....	26
L. Encerramento.....	27
M. Encerramento da aula.....	29
N. Conclusões.....	30
1. Síntese final.....	30
O. Encerramento do curso.....	32
<b>Notas</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>34</b>

# 5ª Aula

Objetivo da aula	5
Gestão da propriedade industrial	6
Gestão da propriedade industrial: Marcas e patentes	8
Gestão da Propriedade industrial: Procedimentos	13
Importância das patentes	14
Gestão de e por projetos: O projeto como ação	15
Gestão de e por projetos: Elementos do projeto	17
Gestão de projetos: Análise	18
Gestão de projetos: Avaliação	19
Gestão de projetos: Monitoramento	20
Síntese da aula: Ferramentas de gestão - II	26
Encerramento	27
Encerramento da aula	29
Conclusões	30
Encerramento do curso	32

## A. Objetivo da aula

- Objetivo 1: caracterizar os principais métodos e ferramentas de gestão da inovação.



ATIVIDADE	OBJETIVO 3
1	✓
2	✓
3	✓

Figura 1: Objetivos da aula

**As atividades que permitem atingir os objetivos listados acima estão no ambiente virtual de aprendizagem, de acordo com a Figura. Lembre-se de fazê-las ao longo dessa semana.**

## B. Gestão da propriedade industrial

As inovações devem ser **protegidas** para que assim não possam ser utilizadas pelos concorrentes. Essa proteção está garantida pelas normas da propriedade intelectual, ou seja, das criações da mente humana.

A propriedade intelectual compreende os **direitos autorais** (sobre obras literárias e artísticas) e a **propriedade industrial** (sobre invenções, patentes, marcas, desenhos e modelos industriais e indicações geográficas).

A propriedade industrial é garantida através do registro das inovações perante as autoridades competentes de cada país. Mediante esse registro, se garante **competitividade** no mercado e melhores **condições** para uma eventual **transferência** de tecnologia. Observe a figura a seguir:

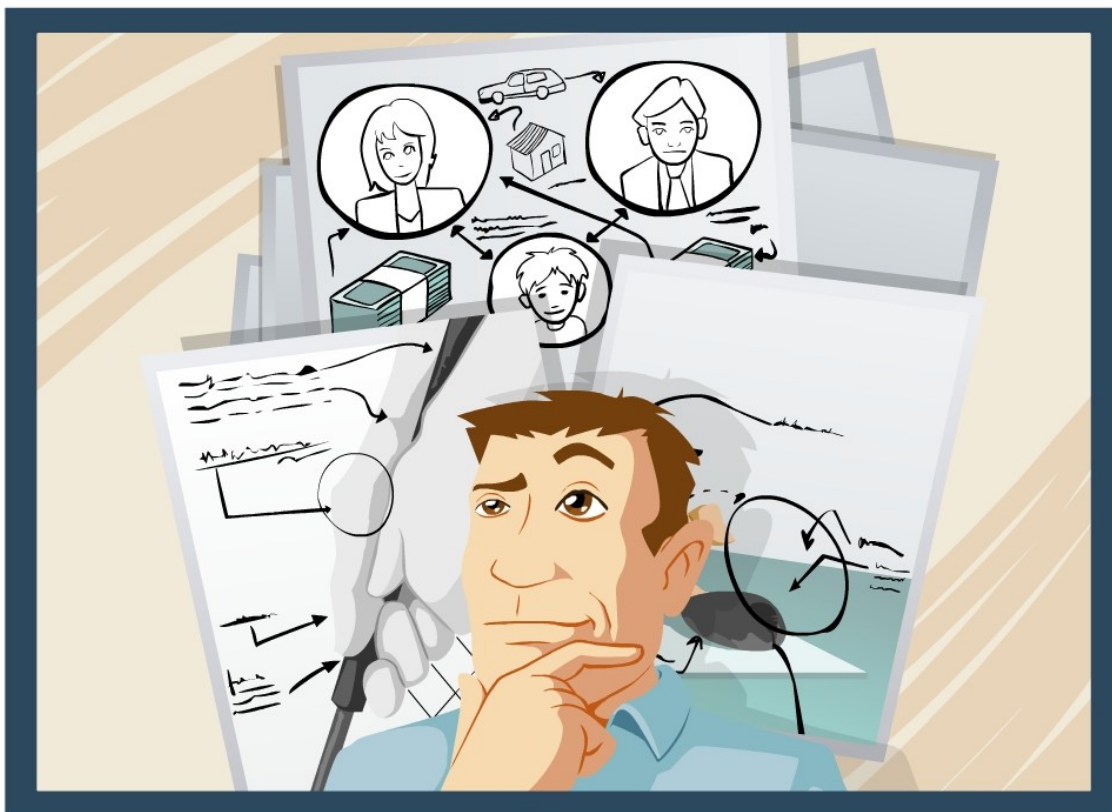


Figura 2: Proteção das propriedades intelectual e industrial

**Pesquise**

Acesse o site

<http://www.pucrs.br/agt/agt/propriedade.php> e veja qual dos tipos de propriedade intelectual se ajusta melhor ao tipo de produto ou serviço que você gostaria de proteger.

Acesse também o site

<http://www.intelecto.ufu.br/> e consulte o manual prático editado pela Universidade Federal de Uberlândia.

## C. Gestão da propriedade industrial: Marcas e patentes

**A patente** é uma concessão cedida pelo governo, que garante ao titular a propriedade de explorar comercialmente sua criação. Assim, evita-se que terceiros copiem e comercializem determinado produto em condições desleais, vendendo mais barato visto que não arcaram com os custos da inovação.<sup>1</sup>

Mediante a concessão de **licenças de uso**, o empresário pode também ter um retorno dos recursos investidos no desenvolvimento da inovação. Dessa forma, a patente é também um instrumento para o **aumento da rentabilidade de um produto**.

Marca não é a mesma coisa que patente. **Marca** é um sinal visível que serve para identificar e diferenciar produtos e serviços, bem como para certificar a conformidade dos mesmos com determinadas normas ou especificações técnicas.<sup>2</sup>



### Atenção

As marcas se registram. As invenções ou inovações se patenteiam. Esta é uma ferramenta fundamental de gestão da inovação, mas é importante saber que para obter uma patente é necessário que a invenção seja passível de industrialização e comercialização. Não é possível obter patentes só para ideias ou para invenções que não podem ser industrializadas.

Se não há proteção da inovação, outros podem pretender ser os autores das criações, reclamando o direito de comercializá-las em seu próprio benefício. A ilustração a seguir demonstra essa questão:





Figura 3: Conversa entre dois colegas - Questionamento sobre profissão futura



Figura 4: Conceito sobre a profissão de cientista



Figura 5: Questionamento sobre área de especialidade



Figura 6: Resposta sobre área de especialidade



Figura 7: Dúvida referente ao autor da ação



Figura 8: As invenções e suas patentes



Figura 9: Erro durante experiência científica



**Pesquise**

Acesse o site

[http://www.wipo.int/patentscope/es/patents\\_faq.html#patent](http://www.wipo.int/patentscope/es/patents_faq.html#patent), da Organização Mundial da Propriedade Intelectual - OMPI, das Nações Unidas, e leia as respostas às perguntas mais frequentes.

Acesse também o site

<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca> e veja mais detalhes sobre as marcas.



## D. Gestão da Propriedade Industrial: Procedimentos

Quem se ocupa do registro de marcas e concessão de patentes no Brasil é o **Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)**, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Os estados brasileiros vêm criando núcleos de orientação, apoio e proteção à propriedade industrial que trabalham com as Divisões Regionais e Escritórios de Representação do INPI. Veja a figura a seguir:

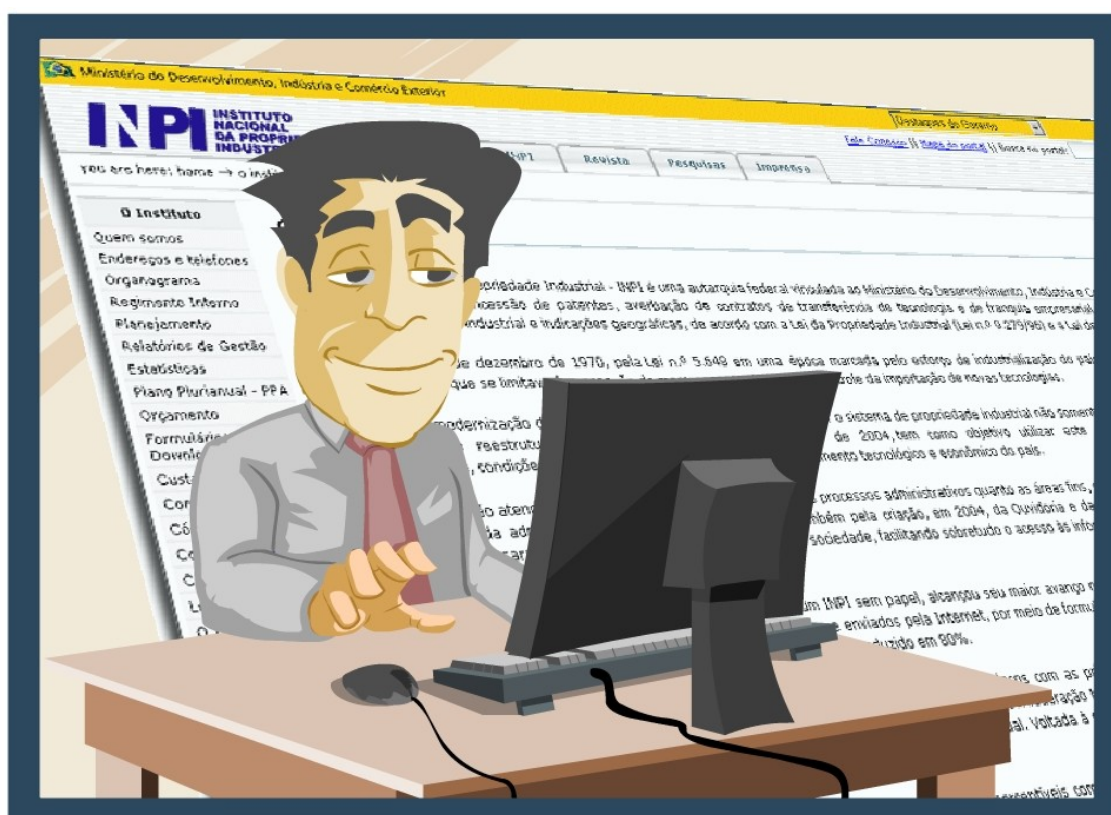


Figura 10: Procedimentos de gestão



Acesse o site  
<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/instituto>  
 para ler a definição do que é o INPI.

Acesse também o site  
[http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta\\_garantir](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta_garantir)  
 para ter mais informações sobre patentes.

## E. Importância das patentes

### Conversando

Você já pensou em registrar a patente da rapadura? Provavelmente não. Mas os alemães não só pensaram, como patentearam esse produto que há séculos faz parte da tradição culinária nordestina. Em 1989, a empresa alemã de produtos orgânicos chamada Rapunzel registrou na Alemanha a rapadura como marca de açúcar orgânico. Em 1993, fez o mesmo nos Estados Unidos. O resultado disso foi que os produtores brasileiros que quisessem exportar a rapadura para esses dois países tinham que pagar royalties para usar a marca registrada. A rapadura é um produto típico do Brasil, mas figurou como produto de propriedade alemã por quase vinte anos. Somente na metade de 2008, após muita repercussão negativa e pressão por parte do Itamaraty e da OAB – Ceará, a empresa Rapunzel retirou de forma voluntária o registro da marca Rapadura.

Essa não foi a primeira vez que um produto genuinamente brasileiro foi patenteado. Anos atrás, uma empresa japonesa registrou a marca Cupuaçu. A patente não durou muito e os exportadores de cupuaçu puderam realizar seus negócios com o Japão sem custo adicional. Houve rumores que queriam patentear a cachaça brasileira. Antes que acontecesse, foi assinado um decreto que a regulamenta como bebida típica do Brasil.

Mas não só o cupuaçu, a rapadura e a cachaça precisam ser defendidos. A nossa propriedade intelectual, como um todo, precisa ser preservada, desde plantas medicinais até inovações tecnológicas. Quanto maior o número de patentes que um país possui, maior o seu nível de inovação.

## F. Gestão de e por projetos: O projeto como ação

Um projeto é uma **ação** a ser realizada, num **tempo determinado**, com **objetivos** precisos e com **recursos** humanos, materiais e financeiros claramente estabelecidos.

Gerenciar um projeto - **gestão de projetos** - é o trabalho de elaboração, acompanhamento e controle da sua execução. **Gestão por projetos** é a organização das atividades da empresa em projetos.

Na gestão por projetos, as atividades realizadas correspondem aos diversos projetos planejados, os quais devem se **enquadrar** nas diretrizes e planos estratégicos da empresa.

A gestão por projetos permite **organizar as atividades** da empresa de acordo com os seus **objetivos** e permite **controlar** a sua execução e **avaliar** os seus resultados. Veja um exemplo de gestão de projeto:

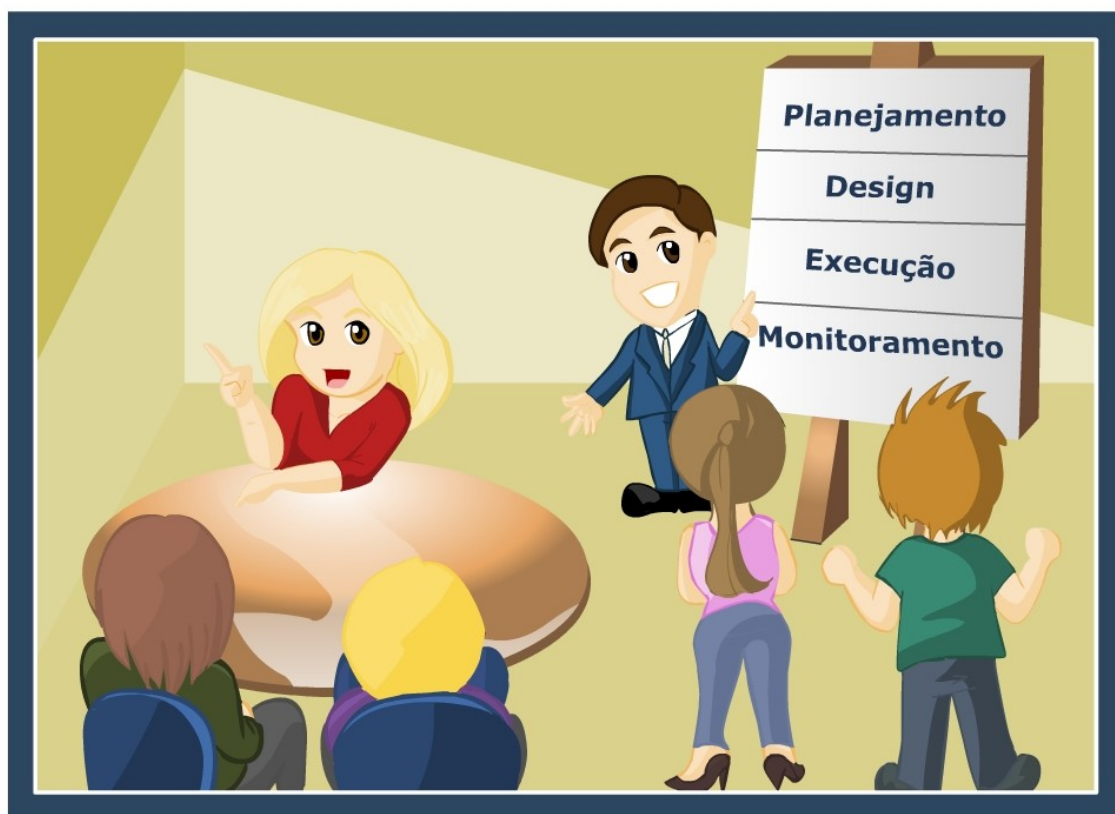


Figura 11: Ações de um projeto



Acesse o site [http://pt.wikipedia.org/wiki/Ger%C3%Aancia\\_de\\_projetos](http://pt.wikipedia.org/wiki/Ger%C3%Aancia_de_projetos) para ler a definição de gerência de projetos. Em seguida, dê exemplos de projetos diferentes a sua instituição e poste no fórum do ambiente virtual de aprendizagem.



## G. Gestão de e por projetos: Elementos do projeto

Na aula 3 - Métodos de Gestão - ao falar de planejamento, vimos que um projeto é **informação organizada** e que, para elaborar um projeto devíamos responder a uma série de perguntas sobre a ação que constitui esse projeto.

Responder a essas perguntas é o trabalho de **elaboração** do projeto, que uma vez concluído, deve ser executado e avaliado. A elaboração, análise, execução e avaliação são os diversos momentos do ciclo de vida de um projeto.

A etapa da **análise prévia** é fundamental quando se trata de projetos de inovação. Veja quatro etapas de um ciclo

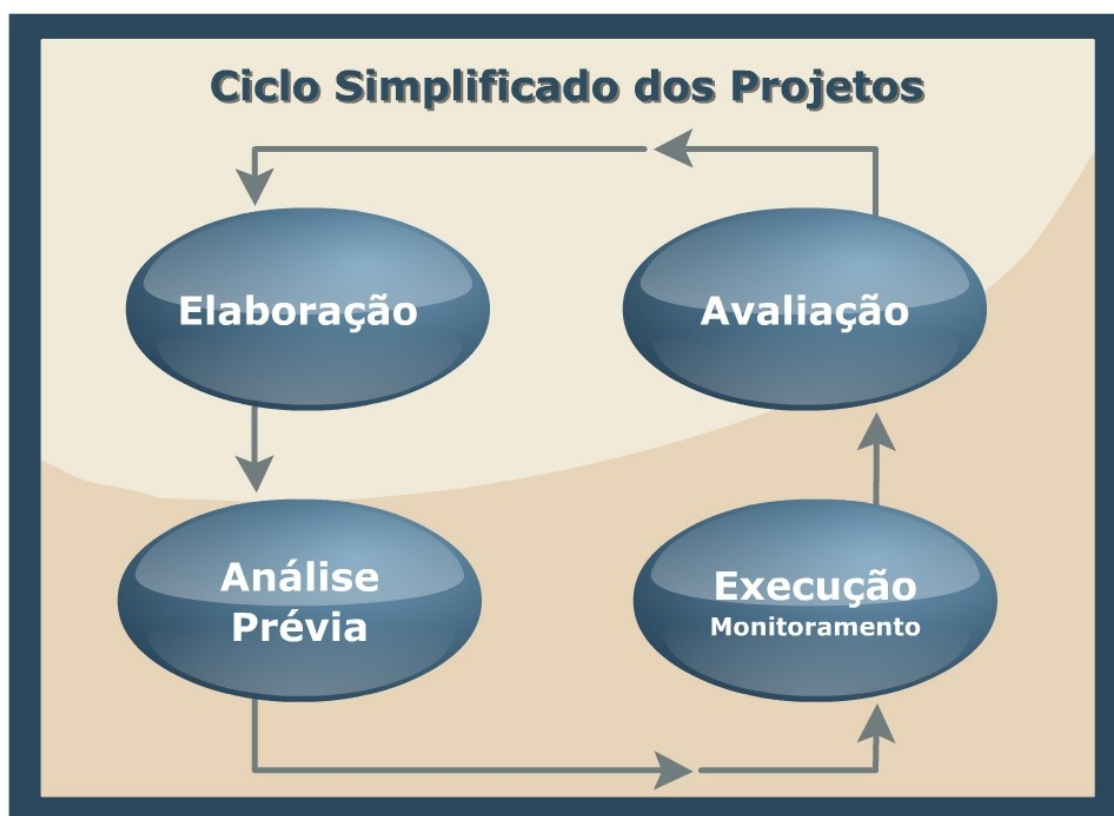


Figura 12: Componentes do ciclo para execução de um projeto



Uma idéia dos critérios utilizados para avaliar projetos de inovação pode ser encontrada no regulamento do prêmio FINEP de inovação tecnológica. O link para acesso é [http://www.administradores.com.br/artigos/ciclo\\_de\\_vida\\_e\\_organizacao\\_do\\_projeto/24157/](http://www.administradores.com.br/artigos/ciclo_de_vida_e_organizacao_do_projeto/24157/).

## H. Gestão de projetos: Análise

A **análise prévia** dos projetos de inovação tem como objetivo verificar se as **novas ideias**, resultado da pesquisa e da criatividade, podem ou não se transformar em produtos ou processos **comercializáveis**.

A análise dos projetos compreende o **tipo de tecnologia** utilizada, os resultados obtidos em **testes e protótipos** e, principalmente, a **viabilidade** econômica, financeira e comercial dos novos produtos. Veja algumas consequências da inovação:

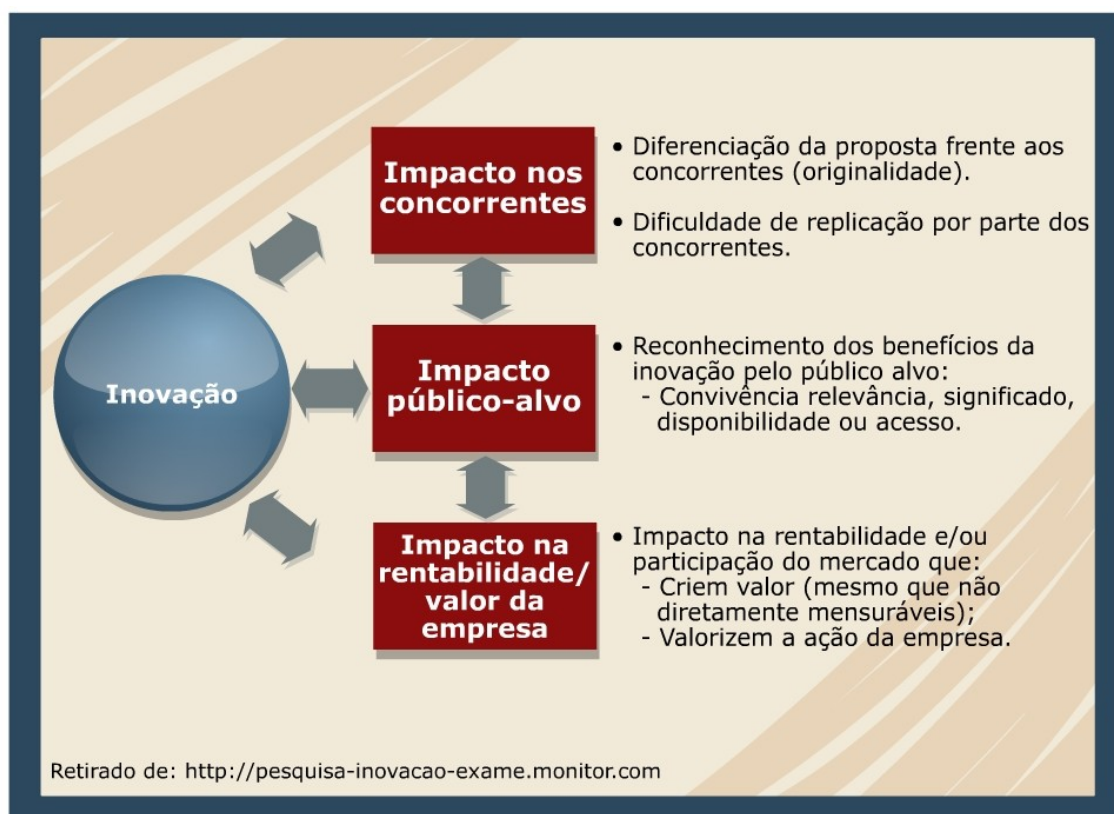


Figura 13: Componentes a serem analisados



Acesse o site

<http://www.iadb.org/innovation/Criteria.cfm?language=Portuguese> e veja os critérios exemplificadores de seleção de projetos utilizados pelo BID.

## I. Gestão de projetos: Avaliação

A avaliação de **resultados** refere-se ao comportamento das inovações no **mercado**, a sua contribuição para a **competitividade** da empresa, a sua adequação aos objetivos **estratégicos** da empresa face aos seus concorrentes e o grau de atendimento às **necessidades** e demandas de **clientes** e consumidores.

Para avaliar projetos é importante definir como **medir resultados**, o que implica na adoção de **indicadores de produtividade** e de **qualidade**. Os indicadores de produtividade procuram avaliar se a empresa está produzindo mais com menos recursos e os indicadores de qualidade referem-se ao desempenho dos produtos face às necessidades dos clientes. Veja a figura a seguir:



Figura 14: Avaliação do projeto



Acesse o site

<http://www.revistainovacao.uniemp.br/ibi.php> e conheça o conceito e a fórmula do Índice Brasileiro de Inovação.

## J. Gestão de projetos: Monitoramento

Os projetos de inovação devem ser objeto de um monitoramento preciso: ou seja, de ações **periódicas e sistematizadas** de acompanhamento.

O objetivo desse acompanhamento é alertar a gerência sobre eventuais **problemas** que exijam **correção**, procurando o máximo de **eficiência** na sua execução (obter o máximo de resultados com o mínimo de recursos no menor prazo possível). Observe nas figuras a seguir um projeto não monitorado:

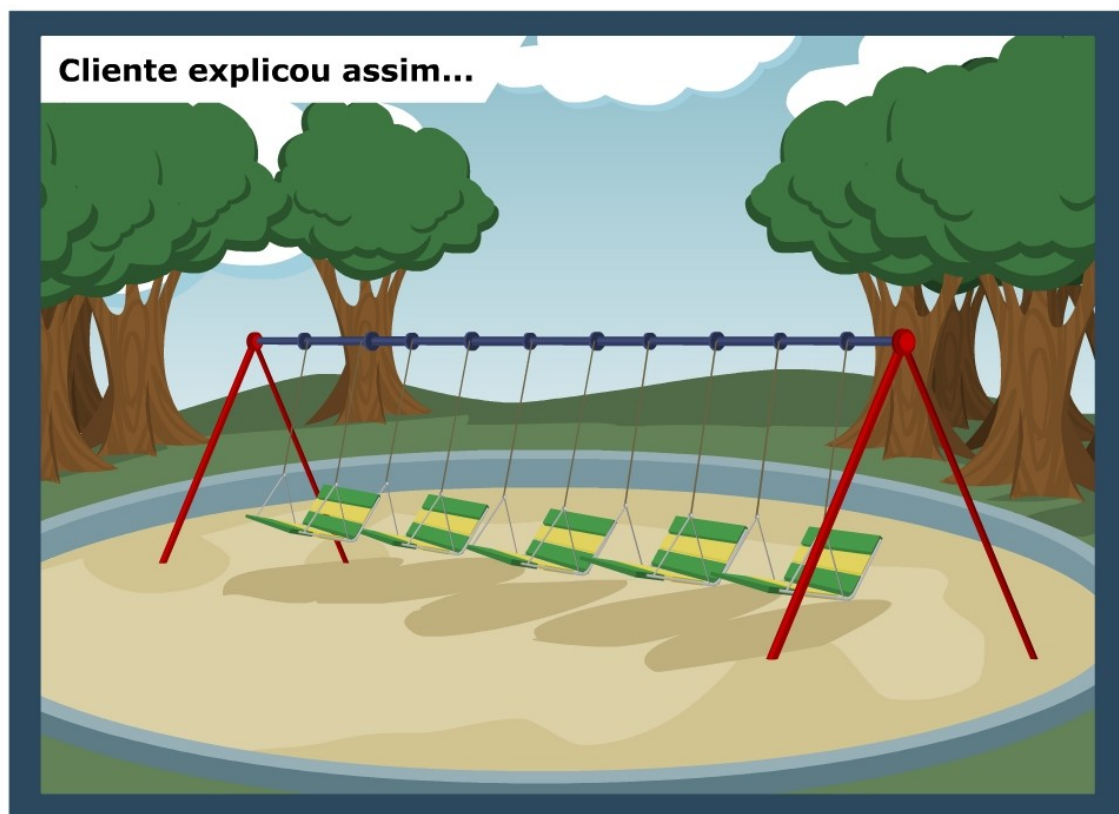


Figura 15: Solicitação do cliente



Figura 16: Modo como o líder de projeto compreendeu o pedido do cliente



Figura 17: Planejamento realizado pelo analista



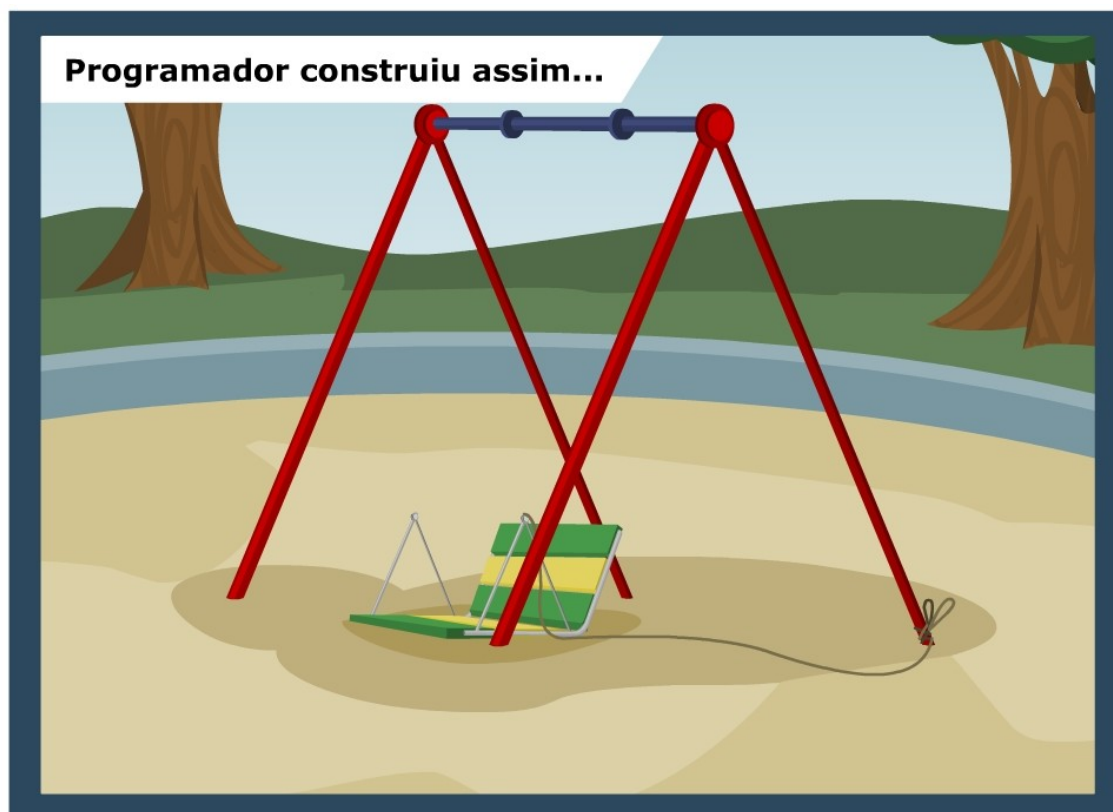


Figura 18: Produto desenvolvido pelo programador



Figura 19: Descrição do produto feita pelo consultor de negócios

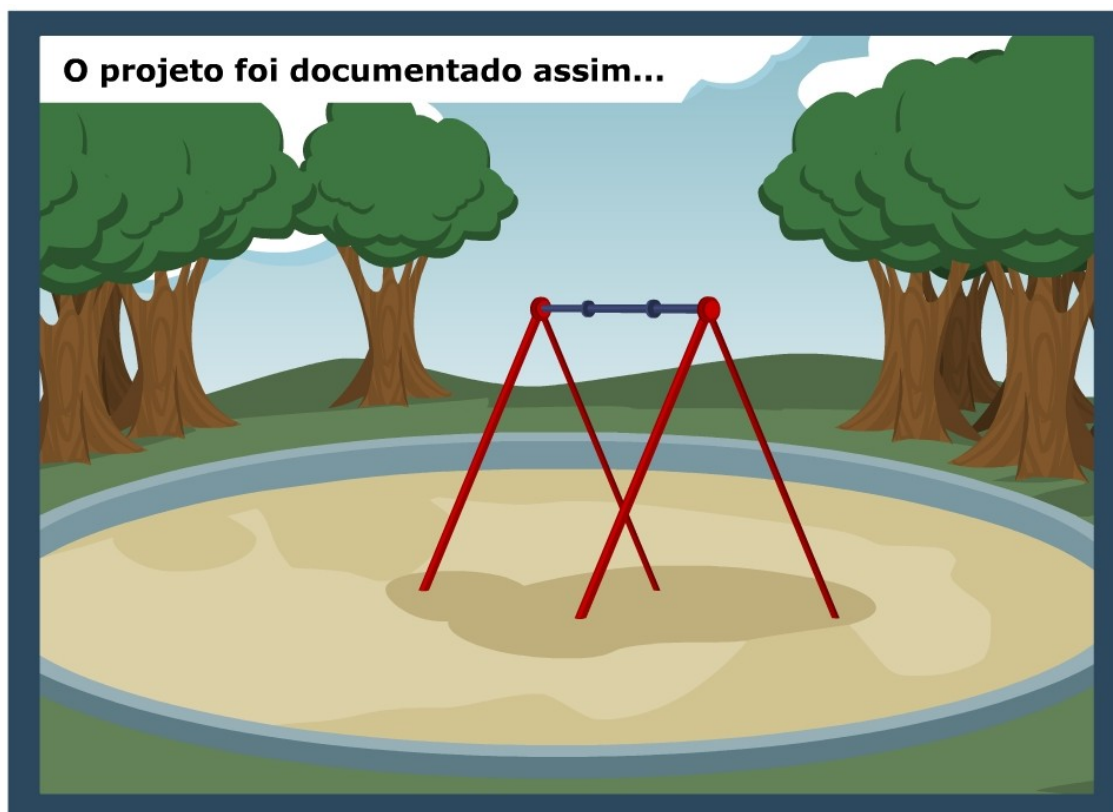


Figura 20: Modo como produto foi documentado

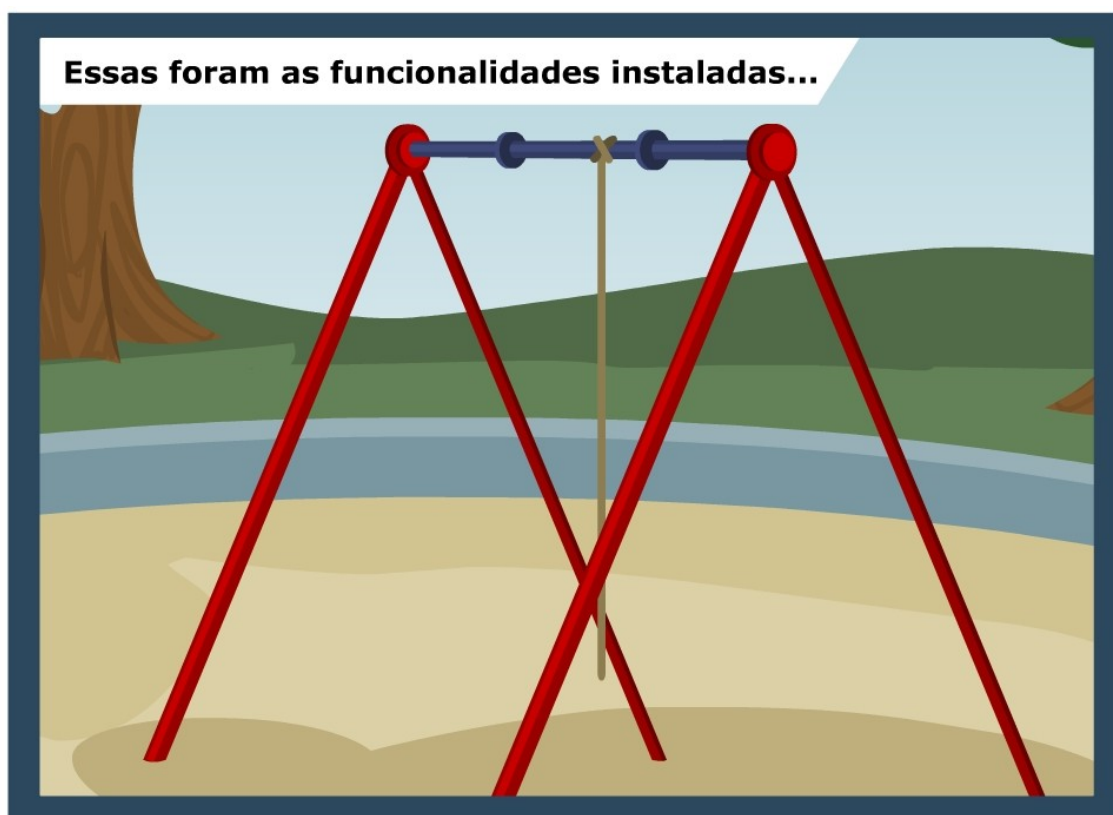


Figura 21: Funcionalidades diferentes da solicitação do cliente



Figura 22: Cobrança indevida do projeto



Figura 23: O resultado do projeto demonstrou a falta de monitoramento





Figura 24: Real necessidade do cliente

## K. Síntese da aula: Ferramentas de gestão - II

- As inovações devem ser **protegidas** para garantir o seu papel como fator de **competitividade** face aos concorrentes.
- A proteção das inovações se dá mediante diversos instrumentos de gestão da **propriedade industrial: marcas, patentes, desenhos, etc.**
- No Brasil, o órgão responsável pelo registro de marcas e pelo patenteamento de novos produtos ou processos é o **Instituto Nacional da Propriedade Industrial - INPI.**
- Uma das principais ferramentas de gestão da inovação é o **projeto**. A sua elaboração, controle e avaliação é a **gestão do projeto**. A organização das atividades da empresa em projetos é a **gestão por projetos**.
- Na **elaboração** do projeto, deve-se organizar toda a **informação** necessária para analisar a ação que se pretende implementar.
- Na **análise** do projeto, deve-se estudar a sua **viabilidade**, principalmente do ponto de vista econômico-financeiro e de mercado.
- Na **avaliação** do projeto, deve-se estudar os seus resultados, definindo indicadores para ver se os objetivos estabelecidos foram alcançados.
- No **monitoramento** do projeto, deve-se **controlar** a sua **execução** para corrigir erros em tempo hábil e aumentar a eficiência da ação.



Agora você tem um entendimento correto da importância e aspectos principais da proteção da inovação e do trabalho com projetos.

Acesse o site do IBQP em <http://www.ibqp.org.br/portal/home/index.php> e no menu à esquerda, clique no link **TV Inovação** para assistir a alguns casos estimulantes de empresas com espírito inovador!

## L. Encerramento

### Conversando

Chegamos ao fim dessa disciplina de Gestão da Inovação e temos claro que, na sociedade globalizada do século XXI, inovar é condição de competitividade e de sobrevivência das empresas. Temos também claro que a inovação é resultado de um processo coletivo, em que há aplicação de conhecimento para produção de bens e serviços. Para inovar, uma empresa deve implementar e desenvolver uma cultura de inovação, implementando práticas gerenciais de convívio, de respeito, de estímulo à criatividade na gestão das pessoas.

Tomamos conhecimento, também, da existência de recursos para fomentar a implementação da inovação nas empresas. O importante é identificar as fontes de recursos, planejar o trabalho da empresa e elaborar corretamente os projetos para ter acesso a esses recursos. Da mesma forma, criar ambientes internos adequados, favoráveis ao processo de inovação é um fator fundamental para as empresas que querem inovar. Igualmente, procurar espaços em ambientes externos propícios à relação com centros de pesquisa constitui um fator que estimula e favorece a inovação nas empresas.

Proteger o resultado da inovação, por meio dos instrumentos da propriedade industrial, bem como gerenciar os projetos inovadores, utilizando as técnicas de gestão de projetos, são ferramentas fundamentais para gerenciar adequadamente o processo inovador dentro da empresa.

Finalizando, então, essa disciplina de Gestão da Inovação, convidamos todos a fazer a avaliação final no ambiente virtual de aprendizagem. Esperamos termos sido bem sucedidos em passar a percepção de que para inovar não basta ser criativo ou inventar, é necessário um trabalho duro, metódico e sistemático. Por isso mesmo, convidamos todos também a pesquisar, investigar e utilizar ao máximo as referências e indicações oferecidas a modo de reconhecimento em cada uma das aulas. Estamos certos de

que elas podem ajudar na implementação de projetos inovativos. Boa sorte, bom trabalho e bons negócios na implementação dos conhecimentos aprendidos nessa disciplina de Gestão da Inovação.

## M. Encerramento da aula



## N. Conclusões

### 1. Síntese final

- Na economia do século XXI, inovar é uma necessidade competitiva e um fator de sobrevivência das empresas;
- A inovação é um processo coletivo e resulta da aplicação de conhecimento ao processo produtivo;
- A inovação pode ser de diversos tipos: em produtos, em processos, tecnológica, organizacional, de modelos de negócios;
- A inovação também pode ter diversos graus de intensidade e abrangência: pode ser incremental ou radical e pode ser só no âmbito da empresa, do mercado setorial ou do mundo;
- Para ser inovadora uma empresa deve promover a cultura da inovação, usando práticas de transparência, aprendizado, convívio e respeito na gestão do pessoal;
- Também deve saber onde procurar e como aceder aos recursos necessários, identificando e cooperando com os diversos atores dos sistemas de inovação, a começar pela região onde a empresa está localizada;
- A empresa deve implementar métodos de trabalho e não agir de maneira improvisada. Dentre esses métodos são fundamentais o planejamento (estratégico e operacional), a cooperação (nacional e internacional), a implementação de normas técnicas e a certificação de produtos e serviços;
- Além de implementar esses métodos de trabalho, é preciso usar algumas ferramentas práticas para a gestão dos processos inovadores, a começar pelo planejamento e controle dos recursos financeiros e a identificação e acesso às fontes de recursos;
- Também é fundamental uma boa gestão das pessoas, que passa pela constituição de equipes, o estímulo à criatividade, a gestão da informação e a gestão do conhecimento existente na empresa;
- A criação de um ambiente interno de trabalho de boa qualidade e que favoreça a criatividade e a troca de idéias, é outra ferramenta importante de gestão dos processos de inovação na empresa;
- A localização da empresa em ambientes externos propícios à

interação com outras empresas e centros de pesquisa e de produção de conhecimento, pode contribuir de forma poderosa para a inovação empresarial.

- A proteção da inovação através dos instrumentos da propriedade industrial constitui uma ferramenta fundamental para garantir a competitividade dos produtos e processos inovadores;
- Por último, a gestão das atividades inovadoras na forma de projetos (gestão de projetos) e a organização das atividades da empresa na forma de projetos (gestão por projetos) são ferramentas muito úteis na busca de uma maior eficiência bem como de resultados realmente competitivos dos processos de inovação.

## 0. Encerramento do curso





# Notas

1

MANUAL DE INOVAÇÃO. MBC. Local : página 17. Disponível em :  
<<http://www.inovar.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1208265237.1686A.pdf>>

2

Financiadora de Estudos e Projetos – Brasil Inovador. Propriedade  
Intelectual. Disponível em:  
<[http://www.finep.gov.br/dcom/brasil\\_inovador/arquivos/propriedade\\_intelectual/propriedade\\_intelectual.html](http://www.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/arquivos/propriedade_intelectual/propriedade_intelectual.html)> Acesso em: 27 jan 2009.

# Bibliografia

ARRUDA, Mauco; VERMULM, Roberto; HOLLANDA, Sandra. *Inovação tecnológica no Brasil: a indústria em busca da competitividade global*. São Paulo: ANPEI, 2006.

AZEVEDO, José Eduardo; PIRES, Sheila Oliveria (coords.). *Glossário dinâmico de termos na área de tecnópoles, parques tecnológicos e incubadoras de empresas*. Brasília: Anprotec/Sebrae, 2002.

COMPETITIVIDADE. Disponível em:  
<<http://pt.wikipedia.org/wiki/Competitividade>> Acesso em: 27 jan. 2009.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS. Disponível em:  
< [www.finep.gov.br/](http://www.finep.gov.br/) > Acesso em: 04 fev. 2009.

GLOBALIZAÇÃO. Disponível em:  
<<http://www.suapesquisa.com/globalizacao/>> Acesso em: 27 jan. 2009.

GUIMARÃES, Nadya Araújo; MARTIN, Scott. *Competitividade e desenvolvimento: atores e instituições locais*. São Paulo: Senac, 2001.

HAMEL, Gary. *Inovação radical*. Disponível em:  
[http://www.inovar.org.br/mbc/inv/index.php?option=com\\_mediacycenter&task=artigos\\_detalhes&Itemid=48&id=444](http://www.inovar.org.br/mbc/inv/index.php?option=com_mediacycenter&task=artigos_detalhes&Itemid=48&id=444)> Acesso em: 30 jan. 2009.

INFOTEC. Disponível em: < <http://www.infotec.org.br>>  
Acesso em: 05 fev. 2009.

INOVAÇÃO É O NOME DO JOGO. *Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios*, n. 210, jul. 2006.

INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. Disponível em:  
<<http://www.inovacaotecnologica.com.br/index.php>>  
Acesso em: 02 fev. 2009.

INOVAR OU SUCUMBIR. *Revista Anuário Expressão*: – Inovação, n. 146, out. 2006.

INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DE SÃO PAULO. *O programa 5 esses*. Disponível em: <<http://www.ipem.sp.gov.br/3emp/5esses.asp?vpro=abe>> Acesso em: 26 jan. 2009.

INSTITUTO INOVAÇÃO. Disponível em: <<http://www.institutoinovacao.com.br>> Acesso em: 27 jan. 2009.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. *Como garantir sua patente*. Disponível em: <[http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta\\_garantir](http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/patente/pasta_garantir)> Acesso em: 02 fev. 2009.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. O INPI. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/instituto>> Acesso em: 27 jan. 2009.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INDUSTRIAL. *O que é marca?* Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br/menu-esquerdo/marca/marca>> Acesso em: 27 jan. 2009.

MATOS, F. Crise e inovação. *Blog inovação*. Disponível em: <<http://blog.institutoinovacao.com.br/category/sistemas-de-inovacao>> Acesso em: 27 jan. 2009.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E ENSINO SUPERIOR. *CIS 2006*: inquérito comunitário à inovação. Brasília: GPEARI, 2006.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. *Ciência, tecnologia e inovação para o desenvolvimento*: plano de ações 2007-2010. Disponível em: <[http://agenciact.mct.gov.br/upd\\_blob/0041/41256.pdf](http://agenciact.mct.gov.br/upd_blob/0041/41256.pdf)> Acesso em: 06 fev. 2009.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA. Disponível em: <<http://www.mct.gov.br/>> Acesso em: 02 fev. 2009.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E

ECOMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em:  
<<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/>> Acesso em:  
02 fev. 2009.

BNDES. Disponível em:  
<<http://www.bndes.gov.br/inovacao/default.asp>> Acesso  
em: 02 fev. 2009.

MOBILIZAR PARA INOVAR. Disponível em:  
<<http://www.inovar.org.br/mbc/inv/>> Acesso em: 02 fev.  
2009.

MORAES, F. D. *Ciclo de vida e organização do projeto*.  
Disponível em:  
<[http://www.administradores.com.br/artigos/ciclo\\_de\\_vida\\_e\\_organizacao\\_do\\_projeto/24157/](http://www.administradores.com.br/artigos/ciclo_de_vida_e_organizacao_do_projeto/24157/)> Acesso em: 02 fev.  
2009.

MORICONI, Palmira (coord.). *Manual de Oslo*: proposta de  
diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre  
inovação tecnológica. 3. ed. OECD/Finep, 2005.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. Disponível em:  
<<http://www.mbc.org.br/mbc/portal/>> Acesso em: 02 fev.  
2009.

MOVIMENTO BRASIL COMPETITIVO. *Manual de inovação*.  
Disponível em:  
<[http://www.mbc.org.br/mbc/portal/index.php?option=com\\_mediacenter&task=biblioteca\\_detalhes&Itemid=47&id=2244](http://www.mbc.org.br/mbc/portal/index.php?option=com_mediacenter&task=biblioteca_detalhes&Itemid=47&id=2244)> Acesso em: 02 fev. 2009.

MPE Brasil. Disponível em:  
<<http://www.mbc.org.br/mpe/go/index.php/informacoes-ingredientes-do-sucesso>> Acesso em: 27 jan. 2009

NEGRI, João Alberto de; SALERNO, Mário Sérgio.  
*Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas  
industriais brasileiras*. Brasília: IPEA, 2005.

PIRES, Hindenburgo Francisco. *Inovação tecnológica e  
desenvolvimento da cibercidade*: o advento da cibercidade.  
Disponível em:  
<<http://www.educacaopublica.rj.gov.br/biblioteca/geografia/0013.html>> Acesso em: 27 jan. 2009.

PORTAL DO ADMINISTRADOR. *Madagascar*: comentários. Disponível em: < <http://www.htmlstaff.org/xkurt/projetos/portaldoadmin/modules/news/>> Acesso em: 02 fev. 2009.

PORTAL INOVAÇÃO. Disponível em: <<http://www.portalinovacao.mct.gov.br/pi/>> Acesso em: 02 fev. 2009.

REVISTA CONEXÃO. Salvador: Sebrae, n. 164, nov./dez. 2007.

SANTO, Rui. Criatividade versus originalidade: identifique-se. *Link Software e Soluções*, n. 33, fev. 2005. Disponível em: <<http://www.solucaolinks.com.br/news.asp?h=1&id=160>> Acesso em: 27 jan. 2009.

SANTOS, A; PACHECO, F; PEREIRA, H; JÚNIOR, P. *Gestão do conhecimento como modelo empresarial*. Disponível em: <[http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco\\_site/m\\_capitulo01.htm](http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm)> Acesso em: 27 jan. 2009.

SBRAGIA, Roberto; STAL, Eva (Orgs.). *Tecnologia e inovação: experiências de gestão na micro e pequena empresa*. São Paulo: Tec Art Editora, 2002.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/paginaInicial> > Acesso em: 04 fev. 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *Eficiência e competitividade*. Disponível em: <<http://www.abntnet.com.br/sebrae/noticia.aspx?ID=1>> Acesso em: 02 fev. 2009.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Disponível em: < <http://www.senai.br> > Acesso em: 03 fev. 2009.

SILVA, Christian Luiz da. *Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade*. Revista FAE Business, n.1, nov. 2001. p. 1.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI Roberta. *Guia valor de inovação*

*nas empresas*. Rio de Janeiro: Globo, 2003.

SOCIEDADE BRASILEIRA PARA O PROGRESSO DA CIÊNCIA. O conceito de sistemas de inovação é um avanço para entender como se geram, incorporam e disseminam conhecimentos e competências nas estruturas produtivas. *Jornal da Ciência*, São Paulo, JC e-mail 2836, 23 ago. 2005. Disponível em: <<http://www.jornaldaciencia.org.br/Detalhe.jsp?id=30805>> Acesso em: 27 jan 2009.

SKARZYNSKI, P; GIBSON, R. Criando ambiente para a inovação. *Harvard Management Update*. Disponível em: <[http://www.hsm.com.br/editorias/inovacao/artigoinovacao1\\_270508.php](http://www.hsm.com.br/editorias/inovacao/artigoinovacao1_270508.php)> Acesso em: 02 fev 2009.

WEISZ, Joel. *Mecanismos de apoio à inovação tecnológica*. Brasília: SENAI/DN, 2006.