



PROFNIT  
Programa de Pós Graduação em Propriedade Intelectual  
Transferência de Tecnologia para a Inovação



THIAGO SANTOS DE AMORIM

**ANÁLISE E PROPOSIÇÕES CRÍTICAS PARA A FORMULAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA E POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS**

BRASÍLIA - DF

2019

THIAGO SANTOS DE AMORIM

**ANÁLISE E PROPOSIÇÕES CRÍTICAS PARA A FORMULAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA E DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Estudo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) - ponto focal Universidade de Brasília.

Orientador(a): Prof. Dr. Edilson da Silva Pedro

BRASÍLIA - DF

2019

Amorim, Thiago Santos de

Análise e Proposições Críticas Para a Formulação da Estratégia e Política de Inovação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos / Thiago Santos de Amorim. Brasília; Orientador Edilson da Silva Pedro. – Brasília, 2019.

90 p. : il

Relatório (Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação) – Universidade de Brasília, 2019.

1. Estratégia de Inovação. 2. Gestão Estratégica da Inovação. 3. Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. 4. Política de Inovação.

THIAGO SANTOS DE AMORIM

**ANÁLISE E PROPOSIÇÕES CRÍTICAS PARA A FORMULAÇÃO DA  
ESTRATÉGIA E POLÍTICA DE INOVAÇÃO NA EMPRESA BRASILEIRA DE  
CORREIOS E TELÉGRAFOS**

Estudo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação, do Programa de Pós-Graduação em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação (PROFNIT) - ponto focal Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Edilson da Silva Pedro

Aprovada em 18 de fevereiro de 2019.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Edilson da Silva Pedro  
CDT/ PROFNIT/UnB

---

Prof. Dra. Adriana Regina Martin  
CDT/ PROFNIT/UnB

---

Prof. Dr. Luis Afonso Bermudez  
CDT/ PROFNIT/UnB

BRASÍLIA - DF

2019

Dedico este trabalho a minha família, que sempre me apoia e me dá forças em minhas jornadas.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço inicialmente a Deus, que tem me ajudado em mais esta realização. À minha querida esposa, Kátia Amorim, pelo total apoio. Ao meu orientador, Prof. Dr. Edilson da Silva Pedro pela atenção e paciência nas orientações. Agradeço a Sra. Jaíza Alves Gomes gestora responsável pela gerência em que estive lotado durante a realização desse estudo na empresa, pelo suporte para realização desse trabalho. À Gerente de Estratégia dos Correios Sra. Priscila Homem de Mello Nogueira e ao Gerente de Inovação o Sr. Moacir do Vale Junior, pelos esclarecimentos e apoio na condução desse trabalho na empresa. Agradeço aos demais gestores que se dispuseram a participar dos trabalhos. Agradeço aos membros da banca: Professora Dra. Adriana Regina Martin e Professor Dr. Luis Afonso Bermudez. Por fim, agradeço ao Chefe do Departamento de Estratégia e Inovação dos Correios, o Sr. Hudson Alves da Silva por acreditar nesse estudo e se prontificar e fornecer o apoio necessário para realização do mesmo.

## RESUMO

O presente Relatório apresenta uma pesquisa de estudo de caso, com imersão no ambiente organizacional da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), que tem como objetivo formalizar uma política de inovação, centrada nos alinhamentos de uma estratégia de inovação, para fortalecer os fundamentos econômicos, a sustentabilidade e competitividade da empresa. Neste enfoque, o estudo realizou um diagnóstico das competências e atividades de inovação na empresa comparativamente às inovações e estratégias adotadas no setor. Também foram analisados o arcabouço legislativo, os processos de inovação, de gestão da inovação e de propriedade intelectual na organização objeto de estudo. Verificou-se que a ECT possui importantes estruturas e instrumentos que podem ser melhor utilizados para apoiar uma estratégia de inovação da empresa. Entretanto, para que a inovação se consolide na estratégia da empresa, faz-se necessário a definição de uma política de inovação que apoie o alinhamento das ações de inovação com os objetivos organizacionais e de negócio. Nesta direção, este estudo apresenta em suas conclusões proposições embasadas na pesquisa e na análise para auxiliar a construção de uma estratégia e uma política de inovação para os Correios.

**Palavras-chave:** Estratégia de Inovação, Gestão Estratégica da Inovação, Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Política de Inovação.

## ABSTRACT

The present report presents a case study research with immersion in the organizational environment of the Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), which aims innovation policy formalization, centered on the alignment of an innovation strategy, to strengthen the company's economic fundamentals, sustainability and competitiveness. In this approach, the study performed a diagnostic of the competencies and activities of innovation in the company compared to the innovations and strategies adopted in the sector. The legislative framework, the processes of innovation, management of innovation and intellectual property in the organization under study were also analyzed. It was found that ECT has important structures and instruments that can be better used to support a company's innovation strategy. However, for innovation to be consolidated in the company's strategy, it is necessary to define an innovation policy that supports the alignment of innovation actions with organizational and business objectives. In this direction, this study presents in its conclusions propositions based on research and on analysis to assist in building a strategy and an innovation policy for the Post Office.

**Keywords:** Innovation Strategy, Strategic Management of Innovation, Empresa Brasileira de Correios e Telegráfos, Innovation Policy.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de Estratégia .....	16
Tabela 2 - Definições de Estratégia de Inovação.....	22
Tabela 3 - Tipos de Programas de Inovação .....	28
Tabela 4 - Convergência entre Modelos de Implantação de Estratégia de Inovação .....	31
Tabela 5 - Fusões e Aquisições do setor em 2015 .....	38
Tabela 6 - Convergência entre Modelos e Estratégias adotadas por empresas do Setor .....	43
Tabela 7 - Principais Inovações dos Correios nos Últimos Anos .....	53
Tabela 8 - Competências Relacionadas à Inovação nas Áreas Seleccionadas .....	63

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo Conceitual de Estratégia de Inovação, Stankevice e Jucevicius .....	24
Figura 2 - Modelo Conceitual de Estratégia em Fases, Hittmár, Varmus e Lendel.....	25
Figura 3 - Modelo de Estratégia de Inovação proposto por LETSEMA .....	26
Figura 4 - Modelo de Estratégia de Inovação proposto por PricewaterhouseCoopers.....	29
Figura 5 - Desempenho Histórico dos Correios .....	47
Figura 6 - Desempenho de Encomendas dos Correios .....	48
Figura 7 - Estrutura Organizacional dos Correios .....	50
Figura 8 - Evolução Lucro Líquido .....	51
Figura 9 - Processo de Inovação dos Correios .....	55

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BCG	Boston Consulting Group
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
CEO	Chef Executive Officer
CorreiosPar	Correios Participações S/A
DCORE	Departamento de Comunicação Corporativa e Estratégica
DEINP	Departamento de Investimentos e Participações
DEPGE	Departamento de Planejamento e Gestão de Tecnologia da Informação
DESTI	Departamento de Estratégia e Inovação
DPDHL	Deutsche Post DHL Group
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EPL	Empresa de Planejamento e Logística
FNDCT	Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
GAVI	Gerência de Avaliação de Investimentos
GINO	Gerências de Inovação
GEST/DESTI	Gerência de Estratégia
GEST/DEPGE	Gerência de Estratégia de Tecnologia da Informação
GIPP	Gerência de Imagem Publicidade e Promoção
GEPE	Gerência de Gestão Cultural, Patrocínio e Eventos
GPARG	Gerência de Formatação e Gestão de Participações
GPRO	Gerência de Projetos Estratégicos
GUCC	Gerência da Universidade Corporativa dos Correios
ICTs	Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação
INPI	Instituto Nacional de Propriedade Industrial
IPC	International Post Corporation
MANORG	Manual Organizacional da Empresa
MANPLA	Manual de Planejamento da Empresa
NIT	Núcleo de Inovação Tecnológica
PNBL	Programa Nacional de Banda Larga
PROFNIT	Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e

	Transferência Tecnologia para a Inovação
PWC	PricewaterhouseCoopers
UniCorreios	Universidade Corporativa dos Correios
UnB	Universidade de Brasília
UPU	União Postal Universal
USPS	United States Postal Services

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
Objetivos.....	14
Estrutura do Estudo .....	14
<b>CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO. ....</b>	<b>15</b>
1.1. Definição de Estratégia .....	15
1.2. Definição de Inovação.....	17
1.3. Definição de Estratégia de Inovação.....	19
1.4. Modelos de Implantação de Estratégia de Inovação .....	22
1.5. Métodos.....	33
<b>CAPÍTULO 2: INOVAÇÃO NO SETOR POSTAL, LOGÍSTICO E DE ENCOMENDAS EM ÂMBITO GLOBAL. ....</b>	<b>35</b>
2.1. Setor Postal, Logístico e de Encomendas em âmbito Global. ....	35
2.2. Estratégia de Inovação em Empresas do Setor Postal em Âmbito Mundial .....	40
<b>CAPÍTULO 3: A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS. ....</b>	<b>45</b>
3.1. Histórico .....	45
3.2. Estratégia Empresarial da ECT.....	48
3.3. Habilitadores de Inovação na ECT .....	51
3.3.1. Gestão da Inovação.....	54
3.3.2. Inovação e Prioridade Estratégica .....	57
3.3.3. Gestão de Projetos de Inovação.....	58
3.3.4. Gestão de Propriedade Intelectual .....	58
3.3.5. Criatividade e Cultura.....	59
3.3.6. Avaliação de Investimentos .....	59
3.3.7. Gestão e Formatação de Participações, Fusões e Aquisições.....	60
3.3.8. Inovação e Transformação Digital.....	61
3.3.9. Talentos, Parceria com Academia e Gestão do Conhecimento.....	61
3.4. Análise de Capacidades de Inovação Estratégia na ECT .....	62
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>68</b>
Importância de uma Estratégia de Inovação para a ECT.....	68
Recomendações e Encaminhamentos .....	69
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXO A - RELATÓRIO DA DISCIPLINA OFICINA PROFISSIONAL .....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO B - MINUTA DE POLÍTICA DE INOVAÇÃO .....</b>	<b>81</b>

## INTRODUÇÃO

Com mais de 350 anos de história, os Correios continuamente se adaptou para atender as necessidades do Brasil. Desde a primeira atividade postal no país, datada de 1663, e posterior estabelecimento de uma empresa de comunicação interna em 1808, os Correios têm sido propulsor do desenvolvimento do país, com implantação de serviços como telégrafo elétrico, serviços de encomenda expressa, banco postal e outros aprimoramentos importantes no atendimento ao cidadão (REVISTA CORREIOS, 2013).

Os Correios têm superado as mudanças causadas por inovações disruptivas, como as ocorridas com advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC), sobretudo com mudanças legais que possibilitaram avanços em sua estrutura para suportar novas tecnologias e tendências.

O Brasil foi pioneiro no contexto internacional em transformar seu Departamento de Correios em uma corporação. A mudança de departamento para empresa se deu através do Decreto 509 de 20 de março de 1969, e possibilitou a diversificação dos serviços da empresa antes não contemplados, como o transporte de encomendas e os serviços expressos. Foi possível ainda o ganho de vantagens importantes como a garantia de autonomia gerencial e administrativa e a introdução da administração científica dos processos de trabalho (TEIXEIRA, 2016).

Em 2011, a lei 12.490/11 e o novo Estatuto Social, modernizou a empresa frente às novas necessidades apresentadas pelo mercado. A lei trouxe importantes mecanismos para dar competitividade à estatal, como a possibilidade de constituir subsidiárias, adquirir o controle ou realizar participação acionária em empresas estabelecidas. Além de expandir as atividades que podem ser executadas pela empresa, que passou a poder explorar serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos.

A empresa se depara com novos desafios como, a digitalização do setor, a diminuição da receita com serviços postais, e o aumento da concorrência em serviços não monopolizados como encomendas e logística, além da pressão para redução de custos pela concorrência. (ACCENTURE, 2016)

Para fazer frente às mudanças do setor, os Correios têm reagido com uma nova estratégia empresarial focada em fortalecimento dos negócios principais, aprimorando e diversificando sua carteira de novos serviços através de inovações.

Com o intuito de se manterem competitivas, as corporações precisam de alinhamento

entre os esforços para inovar e o planejamento da estratégia corporativa, dessa forma, é necessário se ater a fatores importantes como recursos e liderança, para ser capaz de ter sucesso em inovação.

Para inovar de forma sistemática e sistêmica, é de fundamental importância para a organização uma estratégia de inovação bem definida. Uma estratégia de inovação deve considerar o ambiente interno da empresa, os recursos disponíveis, os impactos de mudanças externas, bem como, as políticas e os marcos legislativos que afetam o fomento da inovação.

O novo marco da ciência, tecnologia e inovação, estabelecido através da lei 13.243 de 2016, disponibiliza novos mecanismos para inovação no setor empresarial no Brasil. Com um importante conjunto de instrumentos para institucionalização de estratégias de inovação em instituições de ciência tecnologia e empresas inovadoras, pode ser usado com vistas a dar sustentação a uma estratégia de inovação e competitividade da empresa.

As empresas do setor enfrentam um contexto desafiador, com diminuição dos ganhos relacionados a serviços postais e aumento da concorrência, principalmente no ambiente de digital. A fim de fazer frente a esse cenário, as empresas estão investindo em estratégias de inovação bem estabelecidas, através de unidades operacionais de inovação, com seleção de oportunidades, estrutura de governança da inovação e apoio da alta gestão.

Modelos de implantação de uma estratégia de inovação encontrados na literatura científica e em trabalhos realizados por empresas de consultoria sobre o setor recomendam o estabelecimento de uma estratégia de inovação que suporte de forma sistêmica e sistemática, a inovação nas organizações.

Os principais pontos verificados tanto em empresas do setor, quando em material científico e de mercado são: definição clara dos objetivos de inovação da organização, apoio da alta gestão, estrutura de governança, investimento em qualificação e motivação dos talentos, assim como, articulação de forma horizontalizada da estratégia de inovação, com alinhamento entre essa estratégia e a estratégia corporativa.

A partir das atividades realizadas em virtude da disciplina de Políticas Públicas de Ciência, Tecnologia e Inovação e o Estado Brasileiro, no Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT), foi possível verificar que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) não possuía uma política ou estratégia de inovação formalmente definida.

Foi possível verificar ainda que mesmo possuindo em seu histórico um conjunto de ações e produtos inovadores, nos últimos anos a ECT se encontra em uma situação

desafiadora, ocasionada por diversos fatores que colocaram a empresa em situação de prejuízos significativos entre 2013 e 2016. Deste modo, buscou-se a realização de um estudo, de forma a orientar as ações de inovação na empresa, com vistas a melhorar a competitividade e ganhos com a implantação de uma estratégia de inovação.

## **Objetivos**

Neste contexto, desenvolveu-se o presente estudo, no âmbito do Programa de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação (PROFNIT) no polo Universidade de Brasília (UnB), com o apoio do Departamento de Estratégia e Inovação (DESTI) da empresa, com objetivo geral – aprofundamento das discussões acerca da necessidade de uma estratégia e política de inovação para a empresa e objetivos específicos – estudar modelos de implantação de estratégia de inovação, estudar estratégias de inovação adotadas por empresas do setor postal logístico e encomendas e elaboração de proposições estratégicas para formulação de uma estratégia e política de inovação para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos. O estudo usa como base as atividades da disciplina Oficina Profissional realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, de 12 de março a 29 de junho de 2018, como atividade deste programa.

## **Estrutura do Estudo**

O estudo está estruturado da seguinte forma, além desta introdução: o capítulo primeiro apresenta uma revisão de literatura científica e de mercado, incluindo dados disponibilizados por empresas de consultoria acerca de estruturação de uma estratégia de inovação, além da listagem e descrição dos modelos de implantação de estratégia de inovação encontrados e a metodologia utilizada para construção desse estudo. No segundo capítulo é abordado o contexto das empresas do setor postal, logístico e de encomendas em âmbito mundial, além de verificar as ações estratégicas de inovação nas empresas do setor. No terceiro capítulo é realizada a análise da empresa como estudo de caso, abrangendo seu histórico, trajetórias e desafios. Ainda nesse capítulo, são demonstradas as inovações e os habilitadores de inovação em sua estrutura organizacional. Por fim, faz-se um conjunto de recomendações e proposições, para que a empresa possa gerir a inovação pautada pela sistemática de uma estratégia e uma política de inovação.

## **CAPÍTULO 1: REVISÃO DA LITERATURA DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO.**

Neste capítulo, apresenta-se uma revisão com base em trabalhos científicos e em pesquisas realizadas por consultorias sobre estratégia de inovação. São verificados os elementos importantes do conjunto de iniciativas estratégicas para criação de um ambiente inovador nas empresas, através do estabelecimento e ações em torno de uma estratégia de inovação.

### **1.1. Definição de Estratégia**

Estratégia é um termo complexo que não tem apenas um significado e vem sendo estudado principalmente no meio empresarial nos últimos anos. Strecker (2007) verificou os vários conceitos de estratégia que podem ser encontrados na literatura, como o apresentado por Newmann e Morgentern (1953, apud Strecker, (2007)), que define estratégia como sendo uma “sequência de decisões individuais voltadas para um determinado objetivo”.

Chandler (1962, apud Strecker, (2007)) aponta estratégia como a definição de metas e objetivos de longo prazo e a adoção de linhas de ação, além da alocação de recursos para atingir os objetivos traçados. Outra definição para estratégia de forma generalizada, porém ainda em relação a empresas, é a apresentada por Ansoff (1965 apud Strecker, (2007)), que define estratégia como medidas para a garantia de sucesso da empresa em longo prazo.

A definição mais recente apresentada pelo autor é de Porter (1996, apud, Strecker, (2007)) que define estratégia competitiva como a escolha deliberada de um conjunto de atividade para entrega de determinado conjunto de valor. As definições de estratégia apresentadas por Strecker (2007) são listadas na Tabela 01.

Tabela 1 - Definições de Estratégia

Autor (es)	Definição de Estratégia
NEUMANN / MORGENSTERN (1953)	Sequência de decisões individuais voltadas para um determinado objetivo.
CHANDLER (1962)	Determinação de metas e objetivos de longo prazo, adoção de linhas de ação e alocação de recursos necessários para atingir esses objetivos.
ANSOFF (1965)	Medidas para garantir o sucesso da empresa em longo prazo.
MILES / SNOW (1978)	Na visão de Mintzberg, e na nossa, a estratégia é mais um padrão ou fluxo de maiores e menores decisões sobre possíveis futuros domínios de uma organização. Além disso, essas decisões significando apenas quando são implementadas (...) em outras palavras, a estratégia de uma organização pode ser melhor inferida de seu comportamento
PORTER (1980 & 1996)	A estratégia competitiva é uma combinação de fins (objetivos) pelos quais a empresa está se esforçando e os meios (políticas) pelos quais está buscando chegar (1980).  Estratégia competitiva é escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar um conjunto único de valor (1996).

Fonte: Adaptado de Strecker (2007)

Os vários conceitos listados por Strecker (2007) demonstram a importância do tema em diferentes ângulos. Estratégia, portanto, pode ser aqui definida considerando o contexto empresarial, como o conjunto de decisões que levam uma empresa a alcançar seus objetivos definidos.

O autor Pedro (2004) ao revisar a literatura sobre estratégia competitiva observou que duas perspectivas distintas são a base para formulação dessa estratégia no contexto empresarial. Uma abordagem “de fora para dentro”, na qual a empresa relacionada com o setor define uma estratégia para assegurar sua lucratividade dentro do setor em que atua. O autor verifica que nesta abordagem as vantagens competitivas são geradas a partir de oportunidades de inovação em relação a produto/mercado:

“As vantagens competitivas são geradas a partir de oportunidades de inovação em termos de produto/mercado e suportadas pela integração das funções organizacionais segundo critérios de priorização das funções críticas para o negócio da empresa.” (PEDRO, 2004).

A segunda abordagem de estratégia competitiva apontada pelo autor é a “de dentro para fora”. Nessa abordagem, a empresa considera suas funções para o desenvolvimento de recursos internamente. O autor Pedro (2004) aponta que nessa abordagem, as vantagens competitivas são consolidadas através de processo organizacional e posicionamento de ativos da empresa. No posicionamento “de dentro para fora” o autor Pedro (2004) verifica que:

“Cada empresa tem um portfólio de recursos e ativos (físicos e financeiros), organizacionais (sistemas administrativos, cultura) e recursos intangíveis (competências e habilidades, conhecimento, imagem, marca, patentes) para formulação de estratégias, mudanças e inovações.” (PEDRO, 2004)

Nessa perspectiva, esse estudo considera estratégia no contexto empresarial, como o conjunto de decisões que levam uma empresa a alcançar seus objetivos definidos, tanto na abordagem “de fora para dentro”, considerado o setor em que a organização se insere, quanto “de dentro para fora”, levando em consideração as funções internas da empresa.

## **1.2. Definição de Inovação**

Inovação é um fenômeno complexo que passou a ter vários significados ao longo do tempo. As classificações de tipos de inovação variam de acordo com autores estudados e objetivos do estudo.

Com intuito de definir inovação, de forma a padronizar a terminologia nos diversos países membros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), definiu-se no Manual de Frascati inovação como:

“a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo alguma

característica nova e diferente da até então em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/processo/método/sistema deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação a seus competidores.” (MANUAL DE FRASCATI, 2002).

Após a definição de inovação do Manual de Frascati, a definição amplamente utilizada atualmente, é a do Manual de Oslo, que define inovação como:

“a implantação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou processo, ou método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou externas.” (MANUAL DE OSLO, 2005).

O Manual de Oslo define inovações em quatro tipos: inovações de produto, processo, marketing e organizacional.

O conceito importante de inovação a ser considerado neste trabalho é o da lei de inovação, a Lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016, que define inovação como sendo a:

“introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.” (Lei 13.243/2016, Art 2º inciso IV).

Os tipos de inovação também são bastante variantes, com algumas similaridades entre os diferentes estudos. Por ser considerado de maior aderência ao estudo desenvolvido, e ser uma definição clara, serão utilizados os conceitos de tipos de inovação definidos em KPMG (2018).

O trabalho realizado pela empresa de consultoria define três tipos de inovação: incremental, adjacentes ou dinamicamente contínuas, e, de transformação, também conhecida como disruptivas.

As definições de inovação possuem maior aderência a este estudo, pois a atual estratégia da ECT está baseada na metodologia desenvolvida pela consultoria Mckynsey (HSM, 1999). O trabalho realizado pela McKynsey (HSM, 1999) considera gestão da estratégia corporativa em três horizontes: horizonte 1, ampliar e defender o negócio principal, horizonte 2, criar negócios emergentes, e, horizonte 3, cultivar opções viáveis.

As inovações incrementais são focadas no negócio principal da organização, ditas inovações de horizonte um (H1), são focadas no mercado e clientes existentes, bem como nas novidades ou melhorias de produtos ou serviços. As inovações adjacentes ou dinamicamente contínuas são inovações de negócio ou segmentos de clientes envolvendo expansão de forma adjacente ao negócio, tipicamente inovações ditas de horizonte dois (H2). Por fim, têm-se inovações de transformação ou disruptivas, que criam novos negócios, produtos ou serviços, definindo novos mercados e novos consumidores, são inovações típicas de horizonte três (H3).

Importante destacar aqui que é necessário o balanceamento do portfólio e da quantidade de recursos despendidos em cada um dos tipos de inovação, para atender os horizontes estratégicos de acordo com a ambição da organização. A consultoria PwC (2013) verificou que as empresas mais inovadoras possuíam maior investimento em inovações de transformação ou disruptivas. Por outro lado, Nagji e Geoff (2012) verificaram que empresas com melhor desempenho financeiro, possuíam um portfólio dividido em 70 por cento de esforço em inovações incrementais, de horizonte um, 20 por cento em inovações adjacentes ditas de horizonte dois, e 10 por cento em iniciativas de transformação ou disruptivas, ditas de horizonte três.

### **1.3. Definição de Estratégia de Inovação**

Para produção de novos produtos, serviços, métodos de marketing ou novos métodos organizacionais, as organizações investem em iniciativas de gestão da inovação. Pisano (2015) argumenta que as falhas em inovar estão enraizadas na falta de uma estratégia de inovação, ele verifica que mesmo com elevados investimentos financeiros e em gestão, inovar continua sendo uma ação frustrante para muitas empresas.

Uma estratégia é um conjunto de políticas ou comportamentos de formas coerentes, no intuito de alcançar determinado objetivo competitivo (PISANO, 2015). Para Pisano (2015), a capacidade de inovação de uma organização é derivada de um sistema de inovação, composto por um conjunto de processos e estruturas que definem como as empresas encontram novos problemas e soluções, transformam ideias em conceito de negócio e projetos de produtos, além de selecionar quais projetos serão financiados.

A consultoria The Boston Consulting Group (BCG) (2018) define estratégia de inovação, como a forma com a qual as organizações desenvolvem a inovação, considerando sua estratégia empresarial. Segundo a consultoria, a estratégia de inovação estabelece o necessário para a organização desenvolver e estruturar a governança dos processos de desenvolvimento de produtos e pesquisas, além de realizar a definição de uma agenda de inovação para a empresa, considerando quais áreas a organização pretende inovar, quais ideias ou projetos serão priorizados, quais as fontes de inovação, quais os tipos de investimentos, além de como a organização realizará a gestão e priorização das suas propriedades intelectuais. A estratégia de inovação deve responder aos seguintes questionamentos (BCG, 2018):

Quais os temas que serão alvos de inovação? Qual é a melhor relação entre investimentos de curto e longo prazo? Quais as fontes de inovação, por exemplo, desenvolvimento interno, parcerias, fusões e aquisições ou colaboração coletiva que a empresa almeja? Quais propriedades intelectuais são subutilizadas e qual a melhor maneira de alavancar áreas com fraqueza em propriedade intelectual? Estratégias de inovação proveem parâmetros para o planejamento, estruturação e governança de processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos (BCG, 2018, tradução nossa).

Sem uma estratégia de inovação definida, a empresa não é capaz de tomar decisões considerando todos os elementos do seu sistema de inovação. Diferentes partes da empresa poderão entrar em conflito, mesmo havendo uma estratégia de negócio bem definida (PISANO, 2015). Ainda, para o referido autor, é de suma importância uma estratégia que realize o alinhamento das perspectivas das várias áreas de uma organização em torno de prioridades em comum.

Pesquisa realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers (PwC) (2013) com 1757

executivos responsáveis por inovação de empresas em 25 países e 30 diferentes setores, demonstra a importância de se ter uma estratégia de inovação bem definida e formalizada. Uma ampla maioria, 79% das empresas mais inovadoras que participaram da pesquisa, informaram possuir uma estratégia de inovação bem definida, enquanto que, dentre as menos inovadoras, somente 47% informaram dispor de uma estratégia de inovação bem definida.

Outro ponto importante a se considerar, é o impacto da gestão estratégica da inovação no desempenho das empresas. Kalay e Lynn (2015) demonstram que a estratégia de inovação impacta positivamente o desempenho de inovação de uma empresa. De acordo com os autores, dispor de uma estratégia de inovação é determinante para um maior sucesso nas iniciativas de inovação.

Estudo realizado por Hittmár, Varmus e Lendel (2013), apresenta um conjunto de definições disponíveis na literatura científica sobre estratégia de inovação. Os autores apontam definições de tipos de estratégias de inovação relacionadas ao grau de inovação e a direção que a empresa pretende seguir para fazer uso de inovação, como definido por Gilbert (1992, apud, Hittmár, Varmus e Lendel (2013)). As demais definições respondem questionamentos quanto aos tipos de inovação e como os recursos serão utilizados. O conjunto apresentado pelos autores pode ser observado na Tabela 02.

Tabela 2 - Definições de Estratégia de Inovação

AUTOR (ES)	DEFINIÇÃO
GILBERT (1994)	Uma estratégia de inovação determina qual o grau e em qual direção a empresa pretende usar a inovação para executar a sua estratégia de negócio e melhorar seu desempenho.
DODGSON, GANNAND SALTER (2008)	<p>Uma estratégia de inovação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuda a empresa a decidir de forma cumulativa e sustentável sobre o tipo de inovação que melhor se alinha aos objetivos corporativos.</li> <li>- Guia as decisões sobre como os recursos serão usados para atender os objetivos de inovação da empresa, bem como entrega de valor e vantagens competitivas.</li> </ul>
STRECKER (2009)	<p>Estratégia de inovação é definida como a soma das escolhas estratégicas que uma empresa faz em relação à sua atividade de inovação.</p> <p>As Metas de inovação (os fins) não são incluídas, apenas os meios. A estratégia de inovação é considerada uma estratégia ampla e horizontalizada.</p>
TIDD, BESSANT (2007)	Estratégia de inovação ajuda a entender o que, porque e quando se preocupar com as atividades de inovação.

Fonte: Adaptado de Hittmár, Varmus e Lendel (2013)

Em suma, estratégia de inovação refere-se ao conjunto de ações, recursos, decisões e estruturas, estabelecidas por uma empresa no intuito de induzir o desenvolvimento de novos negócios, produtos, serviços, processos e modelos de negócios para atender a estratégia empresarial, a fim de se obter vantagens competitivas.

#### 1.4. Modelos de Implantação de Estratégia de Inovação

Existem diversos modelos para avaliação, definição, implantação e execução de uma estratégia de inovação em uma empresa. A seguir, serão apresentados alguns modelos de implantação de estratégia de inovação que foram verificados na literatura científica e em recomendações de empresas de consultoria, com base em avaliação das empresas mais

inovadoras nos diversos setores.

Os autores Stankevice e Jucevicius (2010) apresentam um modelo teórico integrado para implantação de uma estratégia de inovação, considerando diversas formas de implantação que constam na literatura, sobre os vários tipos de estratégia de inovação levantados por diferentes autores sobre o tema.

O modelo conceitual para implantação de uma estratégia de inovação apresentado pelos autores, considera como base cinco questões que a empresa precisa responder para montar a sua estratégia de inovação.

A primeira questão é “qual ou quais os tipos de inovação a empresa deverá considerar para realização de inovações?”. A empresa deve avaliar se pretende focar em inovações de produtos, processo, organizacional ou tecnológica. A resposta a este questionamento ajudará a empresa a definir os objetivos da inovação.

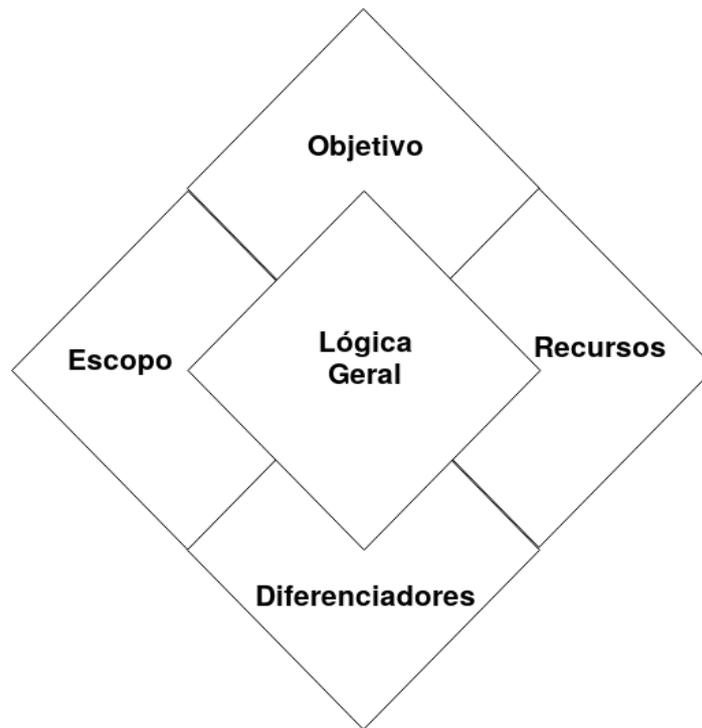
A segunda questão é sobre a velocidade e escopo da inovação, a empresa deverá avaliar se pretende desenvolver inovações: incrementais (mudanças em produtos existentes), radicais (desenvolver algo novo) ou se pretende focar em inovações disruptivas, que são inovações que criam ou exploram novos mercados.

A questão de como habilitar a inovação na empresa, auxilia a definir o nível de inovação aberta e de incertezas aceitos pela empresa. Os níveis estudados para construção do modelo com relação à inovação aberta nas empresas foram: a inovação independente, inovação com interlocução local e inovação global. As definições de habilitadores de inovação têm por objetivo definir os recursos para a empresa inovar.

É necessário que a empresa defina como as inovações chegarão aos consumidores. Pode ser por meio do mercado tradicional, de inovação em marketing ou por outros meios. Estas definições são consideradas no modelo como diferenciadores.

Por fim, os autores apresentam uma lógica geral que irá assegurar a ligação entre os elementos do modelo e os objetivos e conteúdos da estratégia empresarial e de inovação. Na Figura 01, é apresentado o modelo conceitual teórico desenvolvido no trabalho dos autores.

Figura 1 - Modelo Conceitual de Estratégia de Inovação, Stankevice e Jucevicius



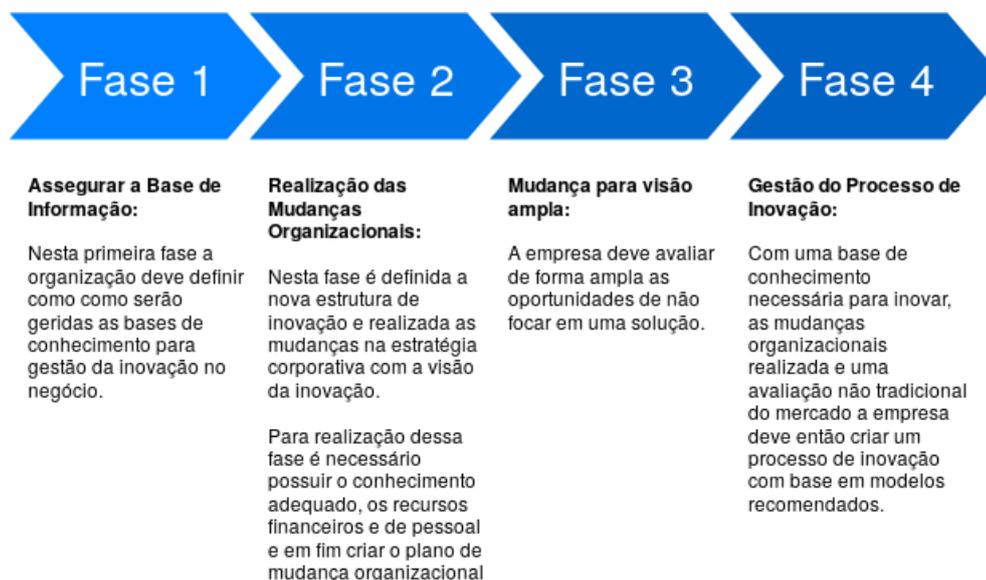
Fonte: Adaptado de Stankevice e Jucevicius (2010)

Outro modelo encontrado na literatura científica foi o apresentado por Hittmár, Varmus e Lendel (2013). Os autores propõem um modelo para implementação efetiva de uma estratégia de inovação para uma empresa.

Para os referidos autores, a definição de uma estratégia de inovação é recomendada especialmente para empresas que inovam de forma aleatória e irregular. Os autores argumentam ainda, que a definição clara de uma estratégia de inovação ajuda a empresa a encontrar novas formas de crescimento.

O modelo de formulação de uma estratégia de inovação apresentado pelos autores segue um conjunto de quatro fases: primeira, assegurar uma base de conhecimento com relação à inovação, segunda, realizar mudanças organizacionais necessárias para a empresa inovar, terceira, ampliar o foco de atuação para áreas não tradicionais e quarta, realizar gestão do processo de inovação. As fases do processo do modelo de implantação de uma estratégia de inovação apresentadas pelos autores, podem ser vistas na Figura 02.

Figura 2 - Modelo Conceitual de Estratégia em Fases, Hittmár, Varmus e Lendel.



Fonte: Adaptado de Hittmár, Varmus e Lendel (2013).

Os autores argumentam que a criação de uma estratégia de inovação, sobretudo em empresas de serviços, é um processo complexo, que necessita de conhecimento aprofundado do ambiente no qual a organização está inserido. (HITTMÁR, VARMUS E LENDEL, 2013)

A consultoria LETSEMA (2017), ao tratar em seu trabalho da importância de uma estratégia de inovação para uma empresa, indica que para inovar, as empresas devem reconhecer a necessidade de mudança, e, a partir desse ponto, a alta gestão deve patrocinar a inovação. Inovar deve ser uma decisão estratégica da empresa e precisa ser parte da estratégia corporativa.

A empresa de consultoria argumenta ainda, ser indispensável que as empresas possuam uma estratégia de inovação, por isso, apresenta um modelo de construção de estratégia de inovação com base em oito elementos definidos como cruciais: aspiração, filosofia, foco, método, configuração, gestão e melhoria. Na Figura 03, são demonstrados os elementos e como se articulam de forma alinhada.

Figura 3 - Modelo de Estratégia de Inovação proposto por LETSEMA



Fonte: Adaptado de LETSEMA (2017)

Segundo a consultoria LETSEMA (2017), como aspiração, a organização precisa verificar qual a proposta de valor que atualmente oferece aos clientes, quais as proposições para o futuro e quais as razões para a empresa inovar. É necessário também, avaliar se a estratégia de inovação da empresa será puxada ou empurrada, proativa ou reativa, assim como, a definição dos critérios de sucesso, metas, indicadores de desempenho, dentre outros, que serão utilizados para avaliar se a visão da estratégia de inovação está sendo realizada. Por fim, a empresa indica que a inovação deve estar claramente definida e articulada na estratégia corporativa.

A estratégia de inovação precisa de uma filosofia guia e um conjunto de princípios que norteiam a inovação na empresa. As ideologias que guiam a estratégia de inovação no modelo proposto são relacionadas à liderança de inovação no mercado em que a empresa opera, à coexistência de inovações com produtos atuais, e aos critérios de seleção de projetos concorrentes de inovação dentro da empresa. Além disso, a empresa precisa definir qual o apetite para aquisição de negócios ou parcerias, ou se as inovações serão desenvolvidas internamente.

O terceiro elemento da estratégia de inovação proposta é o foco. A empresa precisa definir, seguindo o modelo proposto, o grupo de clientes que serão foco das inovações, quais necessidades dos clientes serão escolhidas, bem como, as áreas geográficas e mercados ou categorias que são mais atrativas. O foco também precisa ser avaliado quanto ao campo tecnológico, os tipos de inovações e quais as áreas da empresa são mais suscetíveis para

inovação.

O quarto ponto destacado no modelo são os métodos, que definem como será executada a estratégia de inovação e como a alta gestão mobiliza esta estratégia. Em métodos são definidas: a proposta de valor para o cliente, as fontes de vantagens competitivas e como podem ser fortalecidas, quais as fontes de ideias (internas ou externas), o modelo de processo de gestão da inovação e as abordagens de gerenciamento de projetos que suportarão a inovação na empresa.

Baseando-se em componentes da estratégia de inovação, a empresa deve definir quais os programas de inovação. Essa definição dependerá do apetite do negócio para a exploração de oportunidades internas e externas. A empresa de consultoria apresenta um conjunto de tipos de programas de inovação que podem ser implantados para atender o elemento configuração do modelo, conforme pode ser verificado na Tabela 03.

Tabela 3 - Tipos de Programas de Inovação

<b>TIPO DE PROGRAMAS DE INOVAÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>ORGANIZAÇÕES</b>
Time ou Unidade Dedicada	Possuir a competência para desenvolver a estratégia, criar e desenvolver um portfólio de oportunidade de inovação.	RMB, BMW, MasterCard
Plataforma de Inovação	Funcionários são encorajados a inovar no dia a dia e submeter ideias para avaliação da alta direção através de processo seletivo.	Discovery, RMB
Incubação ou Aceleração	Indivíduos ou negócios externos (usualmente empresas nascentes de base tecnológica) são encorajados a desenvolver suas ideias com a organização. O suporte é fornecido através de financiamento, espaço e etc.	Code, GE Garages
Investimento	Financiamento de startups, aquisição de dados de mercado, bloqueio de competidores e realização de investimentos.	RMI's Alpha Code, Goldman Sachs, BBVA
Aquisição	Aquisição de empresas de interesse para integração do negócio e da estrutura organizacional.	Oracle, Santander, Microsoft, Google
Parcerias	Uso de conhecimento e expertise de organização externa para cocriação de novas soluções	Galvanize, General Assembly

Fonte: Adaptado de LETSEMA (2017)

A empresa de consultoria argumenta que uma boa estratégia de inovação deve fazer uso de uma combinação de programas de inovação não limitada às fontes internas e externas.

Definir como será configurada a estrutura de governança da inovação e a gestão e execução do portfólio de inovação da empresa são as principais atividades do elemento gestão do modelo. Na estratégia de inovação deve estar definida a estrutura de governança para o efetivo gerenciamento de investimento e priorização das inovações nas diferentes áreas da empresa. Assim como, a gestão efetiva do portfólio de inovação, de forma a aumentar significativamente a criação de valor para o negócio.

Por fim, o modelo apresenta o elemento melhoria contínua. O modelo define como uma boa estratégia de inovação, aquela que muda constantemente de acordo com o tempo, condições de mercado, competidores e da própria empresa. Para a empresa, uma estratégia de inovação ótima é melhorada regularmente e usada para aprimorar a estratégia corporativa.

Melhorias na estratégia devem ser realizadas de acordo com *insights* retirados de análise ocasional e exames no portfólio de inovação devem ser realizados anualmente.

O trabalho da consultoria PricewaterhouseCoopers (PWC) (2013) apresenta um conjunto de ações que se fizeram presentes nas empresas líderes em inovação participantes da pesquisa, dentre as quais destacam-se: possuir propósito para inovar e definir formalmente uma estratégia de inovação. A consultoria apresenta um modelo de planejamento e execução para auxiliar líderes a pensar sobre as escolhas de inovação. A Figura 04 apresenta a proposta de planejamento e de modelo de trabalho para o desdobramento de uma estratégia de inovação.

Figura 4 - Modelo de Estratégia de Inovação proposto por PricewaterhouseCoopers



Fonte: PricewaterhouseCoopers (PwC) (2013)

O trabalho apresentado pela empresa de consultoria visa fornecer subsídios que podem guiar a empresa a inovar de forma sistemática.

O modelo apresenta três dimensões e doze elementos para construção de uma estratégia de inovação. A primeira dimensão, com um elemento, é a necessidade de definição dos objetivos estratégicos da organização, que, conjugada com a definição clara de uma estratégia de inovação, são de suma importância para o alinhamento entre inovação e estratégia corporativa.

Na segunda dimensão do modelo, com apenas um elemento, é requerida a construção da estratégia de inovação da empresa considerando os objetivos do negócio. Na dimensão do modelo operacional são apresentados os elementos operacionais para uma estratégia de inovação, como liderança, cultura, talentos, ecossistema e processo. Além de definição acerca do portfólio de projetos inovadores, de como será a governança de inovação, da organização, do financiamento e das métricas, bem como dos motivadores necessários para construção e desenvolvimento de novas ideias. Para o trabalho, esse conjunto de ações habilita a inovação na empresa.

Os modelos de estratégia de inovação apresentados convergem em muitas dimensões relacionadas à inovação na empresa. Existe um alinhamento nas ideias relacionadas aos motivos que levam uma empresa a inovar, bem como na necessidade de uma estrutura de governança, nos tipos e escopos de inovação considerados na estratégia e entre objetivos estratégicos corporativos e objetivos da estratégia de inovação, além da convergência quanto à importância do desenvolvimento da força de trabalho para inovação. As convergências encontradas nos modelos podem ser verificadas na Tabela 04:

Tabela 4 - Convergência entre Modelos de Implantação de Estratégia de Inovação

ASPECTOS	AUTOR (ES)
Objetivos e Motivos	Stankevice e Jucevicius (2010) Hittmár, Varmus e Lendel (2013) LETSEMA (2017) PwC (2013)
Apoio da Alta Gestão / Estrutura de Governança	Stankevice e Jucevicius (2010) Hittmár, Varmus e Lendel (2013) LETSEMA (2017) PwC (2013)
Alinhamento entre Estratégia de Inovação e Estratégia Corporativa	Stankevice e Jucevicius (2010) Hittmár, Varmus e Lendel (2013) LETSEMA (2017) PwC (2013)
Talentos e Motivação	Stankevice e Jucevicius (2010) Hittmár, Varmus e Lendel (2013) PwC (2013)

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Conforme Tabela 04, pode-se verificar que os trabalhos convergem em diversos pontos, como a definição clara dos objetivos e motivos para a organização inovar. Stankevice e Jucevicius (2010) apontam que a empresa deve buscar a definição primária dos objetivos de inovação. Hittmár, Varmus e Lendel (2013) na proposta de modelo para uma efetiva implantação de estratégia de inovação, inicia o processo com a base de informação sobre inovação, que é de onde deve partir as necessidades do negócio para inovar. A consultoria LETSEMA (2017) aponta como inicial a definição das aspirações da empresa para inovar, e a consultoria PwC (2013) também aponta que as empresas precisam possuir uma ideia clara dos motivos e metas a serem alcançadas com as iniciativas de inovação.

Outro ponto importante em destaque nos modelos estudados é a necessidade do estabelecimento de uma estrutura de governança, e do patrocínio da alta gestão com relação à estratégia de inovação adotada. Os autores Stankevice e Jucevicius (2010) argumentam que uma estratégia de inovação requer, além de pessoal qualificado e uma boa relação com fornecedores, um modelo de governança participativa.

O alinhamento entre objetivos estratégicos da empresa e estratégia de inovação também é questão apresentada como fator de sucesso para implantação de uma estratégia de inovação. Os autores Hittmár, Varmus e Lendel (2013) verificam como fator de insucesso na implantação de uma estratégia de inovação, a falta da ligação entre os objetivos empresariais e a estratégia de inovação adotada pela empresa.

Verificou-se ainda, uma convergência da relevância do investimento na qualificação e motivação da força de trabalho. Segundo Stankevice e Jucevicius (2010), possuir uma força de trabalho altamente qualificada é característico de uma estratégia de inovação de excelência. Para Hittmár, Varmus e Lendel (2013), um ponto de falha na implantação de uma estratégia de inovação é não considerar uma efetiva motivação dos colaboradores para criação e implantação de ideias criativas.

A busca e a retenção de talentos são desafios importantes para a inovação em uma empresa. A consultoria PwC (2013) afirma que é possível buscar talentos dentro da própria organização, o que requer uma análise aprofundada das habilidades que os atuais empregados possuem.

Há pouco material relacionado aos modelos de implantação de uma estratégia de inovação, sobretudo na literatura científica. Por outro lado, foram encontrados bastantes trabalhos de consultorias com um conjunto de recomendações para implantação de uma estratégia de inovação, considerando estratégias de inovação adotadas por empresas mais inovadoras da atualidade nos diversos setores de mercado.

Considerando a robustez científica do estado das definições de conceitos relacionados à estratégia de inovação e as recomendações para implantação de uma estratégia de inovação desenvolvidas por empresas de consultoria, é possível avaliar que o material à disposição da pesquisa, é suficiente para uso como base na formulação de uma estratégia de inovação em uma empresa.

Em posse dessas informações, considerando os modelos estudados, esse estudo recomenda que empresas de todos os portes desenvolvam sua estratégia de inovação levando em conta modelos que incorporam lições aprendidas de empresas inovadoras dos diversos setores. Verificam-se como mais aderentes para empresas que querem iniciar a estruturação de um processo de inovação, modelos como os apresentados por Hittmár, Varmus e Lendel (2013) e por Stankevice e Jucevicius (2010). Os autores apresentam modelos com foco em

estruturação da inovação na empresa, objetivando alavancar o processo de inovação.

Grandes corporações com processos de inovação já estruturados precisam considerar estratégia de inovação de forma holística e horizontal. As estratégias de inovação em grandes corporações devem ser suporte para atender demandas da estratégia empresarial e criar uma visão clara de inovação na empresa. Para empresas que já possuem processos de inovação estruturados, o conjunto de recomendações apresentado nos modelos das empresas de consultoria PwC (2013) e LETSEMA (2017) possui maior aderência, visto que, os modelos apresentados pelas empresas de consultoria, consideram estratégia de inovação como sustentação da estratégia corporativa e são apoiadas pelas diversas funções organizacionais como vendas, recursos humanos, operação, finanças e etc. As empresas também consideram, nos modelos apresentados, a implantação da estratégia de inovação, desde a estrutura de governança para inovação na empresa até os processos de inovação da organização.

## **1.5. Métodos**

Este estudo se caracteriza como pesquisa aplicada com abordagem qualitativa, tendo em vista a verificação no contexto organizacional da estratégia de inovação adotada e caso necessário, recomendação de melhorias.

A estratégia da pesquisa adotada foi o estudo de caso único, pois busca verificar como são realizadas as inovações na empresa e o porquê dos processos, estabelecimento e definição atual de competências dentro da empresa. Para o autor Yin (2005) a estratégia de pesquisa estudo de caso é preferida “quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inserido em algum contexto da vida real”. A escolha de estudo de caso único se deu ainda por ser realizada em uma única unidade de análise (YIN, 2005), visto que, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos é o operador postal do país, possuindo assim, monopólio da área postal e capilaridade de difícil comparação com empresas do setor no Brasil.

A coleta de dados foi realizada utilizando fontes distintas, como documentos, entrevistas e observação participante. Yin (2005) argumenta que a coleta de dados para estudo de caso pode se basear em duas ou mais fontes que converjam em relação aos fatos ou descobertas.

As principais fontes de coletas em documentação consideradas foram: os manuais organizacionais (MANORG) da empresa, dados bibliográficos sobre o tema e relatórios disponibilizados na internet por empresas de consultoria sobre o setor.

A coleta de dados foi realizada também com entrevistas de forma espontânea. Para Yin (2005) “é comum que as entrevista, para o estudo de caso, sejam conduzidas de forma espontânea”. Nesse tipo de entrevistas o entrevistador pode tanto questionar o entrevistado sobre fatos, quanto pedir sua opinião sobre eventos.

Realizou-se ainda coleta de dados através de observação participante, por meio de atividades realizadas entre 12 de março e 29 de junho de 2018 na oficina profissional e conduzidas nas áreas habilitadoras verificadas na organização, uma vez que estas podem ser importantes instrumentos para um ecossistema interno de inovação. As entrevistas foram realizadas com dez gestores, um de cada área e com dois analistas responsáveis pela execução dos processos nas áreas estudadas, para que fosse possível obter conhecimento qualificado do que efetivamente faz parte das atividades das unidades. O relatório da oficina profissional pode ser verificado no Anexo A.

O diagnóstico da estratégia de inovação da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT) iniciou-se através do Departamento de Estratégia e Inovação com a investigação das iniciativas de inovação e da gestão de propriedade intelectual na organização, para tal, utilizou-se pesquisa documental nas normas, manuais, procedimentos e publicações internas e externas da empresa.

As áreas selecionadas de acordo com as atribuições relacionadas à inovação contidas no manual de órgãos da empresa (MANORG) foram: Gerências de Inovação (GINO), Gerência de Estratégia (GEST) e Gerência de Projetos Estratégicos (GPRO) do Departamento de Estratégia e Inovação (DESTI).

Também foram realizadas atividades de pesquisa na Gerência de Imagem Publicidade e Promoção (GIPP), na Gerência de Gestão Cultural, Patrocínio e Eventos (GEPE), do Departamento de Comunicação Corporativa e Estratégica (DCORE), na Gerência de Avaliação de Investimentos (GAVI) e na Gerência de Formatação e Gestão de Participações (GPAR), do Departamento de Investimento e Participações (DEINP), na Gerência de Estratégia de Tecnologia da Informação do Departamento de Planejamento e Gestão de Tecnologia de Informação (DEPGE), na subsidiária Correios Participações S/A (CorreiosPar) e na Universidade Corporativa dos Correios (UniCorreios).

## **CAPÍTULO 2: INOVAÇÃO NO SETOR POSTAL, LOGÍSTICO E DE ENCOMENDAS EM ÂMBITO GLOBAL.**

Nesse capítulo é apresentado o setor Postal, Logístico e de Encomendas em âmbito global, com foco em fornecer um panorama do atual estado do setor, desafios e perspectivas. Assim como, as estratégias das empresas para fazer frente aos desafios que se apresentam.

### **2.1. Setor Postal, Logístico e de Encomendas em âmbito Global.**

O setor postal, logístico e de encomendas passa por significativas mudanças no atual contexto de digitalização dos serviços e produtos no mundo. Serviços postais tiveram um decréscimo na receita das empresas, passando de 49 por cento em 2011 para 38 por cento da receita das empresas em 2017, segundo dados da consultoria *International Post Corporation* (IPC) (2017). Para responder a esta queda expressiva em serviços postais, as organizações têm focado em redução de custos das operações, crescimento em encomendas e inovação, esta última, principalmente, com estratégias de diversificação de serviços através de pilotos, parcerias e aquisições (IPC, 2017).

Apesar do cenário de mudanças, o setor apresentou crescimento de 2 por cento no mundo em 2016 (IPC, 2017). Segundo a IPC (2017), o crescimento se deu devido ao aumento do comércio eletrônico, que correspondeu a um acréscimo de 6.5 por cento na receita do setor em 2016, e ao dinamismo diante das mudanças. O relatório da consultoria aponta que as indústrias do setor aumentaram os investimentos, sobretudo em ativos com potencial inovador, como aquisição ou criação de empresas nascentes de base tecnológica e/ou inovadoras.

As empresas do setor são impactadas nas várias áreas de atuação. Na área postal, a mudança dos consumidores do uso de correspondências físicas para comunicação por meios digitais, continua em crescimento, impactando a receita das empresas. Além dos consumidores, governos e empresas também estão migrando para o ambiente digital, optando por usar o canal digital para pagamentos, pedidos e anúncios de produtos.

A consultoria IPC (2018) verificou que em 2017 o volume de encomendas prioritárias e padrões teve decréscimo de 5.1 por cento, encomendas não prioritárias tiveram decréscimo de 8.4 por cento, publicidade endereçada teve decréscimo de 4 por cento e não endereçada,

queda 3.3 por cento. Diante de um cenário tão desafiador, as empresas estão cortando custos através de melhoria na eficiência de uso de recursos, simplificação de portfólio e busca de sinergia entre sua rede postal e rede de encomendas.

No setor de encomendas, com o crescimento do comércio eletrônico, consumidores demandam serviços mais rápidos, baratos e com conveniência na entrega. Com um aumento anual por volta de 10 por cento, segundo dados do IPC (2018), principalmente devido ao varejo online, pequenas e grandes empresas passaram a despachar mais encomendas. A concorrência também cresceu, além de novos competidores, como empresas nascentes, muitas empresas estão oferecendo serviço de retirada na loja e em outros casos, realizando a entrega ao consumidor (IPC, 2018).

As empresas postais continuam obtendo vantagem de sua vasta presença e densa rede para inovar, melhorar e expandir seus serviços ao consumidor. Muitos operadores postais estão fazendo parcerias com integradores, empresas nascentes e empresas de varejo, além da introdução de novos serviços, como entrega no mesmo dia e acompanhamento em tempo real da encomenda, dentre outros (IPC, 2018).

Além de obter receitas com serviços postais e encomendas as empresas operadoras postais, também lucram com serviços financeiros, logísticos e de fretes. O ganho com encomendas simples e expressas, serviços financeiros, logísticos e de frete representam mais de 40 por cento das receitas (IPC, 2018).

Apenas em logística, as empresas do setor têm crescido desde 2012 mais de 15 por cento. Os serviços de logística são prestados principalmente na cadeia de valor do comércio eletrônico, como armazenamento, gestão completa de pedidos (*fulfillment*) e gestão de logística reversa (IPC, 2018).

A consultoria Accenture (2016) constatou que as novas tendências de digitalização reinventam constantemente o setor postal e de encomendas, de modo que as organizações postais e de encomendas têm remodelado seus negócios para a nova realidade de crescimento dos negócios entre empresas e consumidores:

Fortes tendências digitais continuam reinventando a indústria de correios e encomendas. Inovações impulsionadas pela tecnologia redefinem produtos, realinham as expectativas dos clientes e reformulam o cenário competitivo. À medida que o varejo vem se digitalizando, as empresas do setor postal e encomendas estão remodelando seus negócios principais para atender a nova

realidade do rápido crescimento em entrega de encomendas advindas do comércio entre empresas e consumidores (ACCENTURE, 2016, tradução nossa).

A consultoria Accenture (2016) verificou que o declínio dos negócios postais veio acompanhado de uma maior rentabilidade devido à racionalização e modernização das operações postais, além da elevação nos preços destes serviços, que apresentou um aumento de 11 por cento entre 2013 e 2016 no mercado europeu.

Nos resultados da pesquisa, a Accenture informa ter depreendido dos dados quatro dimensões que considera críticas para o sucesso do desempenho das empresas de setor postal e de encomendas: defesa do principal negócio da empresa, crescimento em encomendas através de novas oportunidades, diversificação seletiva em logística, entrega e varejo e a transformação digital dos negócios (ACCENTURE, 2016).

Uma tendência do setor é o investimento de risco em empresas iniciantes de base tecnológicas (*Startup*) que vem, segundo verificação da Accenture (2016), reinventando o setor de entregas. A empresa constatou um significativo aumento do fluxo desse tipo de investimentos que passou de 266 milhões de dólares em 2013, para 1.75 bilhões de dólares em 2016. No relatório da empresa de consultoria é possível verificar o caso de estudo da ONIBAG:

Recente no mercado a Onibag criou uma rede de entrega no dia seguinte através de uma rede ao redor de 70 cidades nos Estados Unidos, sem possuir um único veículo ou prédio. Com entrega colaborativa em serviços na primeira e última milha, com uso da capacidade do sistema nacional de transportes em ônibus. O modelo ajuda a habilitar a Onibag a gastar menos da metade dos seus competidores enquanto obtém maior lucratividade. (ACCENTURE, 2016, tradução nossa)

Os gastos das empresas do setor com fusões e aquisições também tiveram aumento significativo nos últimos anos, a Accenture (2016) verificou aumento de 40 por cento entre 2013 e 2015. Segundo a empresa de consultoria, as empresas do setor postal estão investindo principalmente em aumento da capacidade, novas habilidades e diversificação, para poderem suportar às mudanças conduzidas pelo comércio eletrônico. Nesse ponto, a IPC (2018) também verificou significativas mudanças nos últimos anos, a consultoria aponta que o número de aquisições passou de um total de 25 em 2009 para 270 em 2017.

Com um gasto em torno de 100 bilhões de dólares em 2015, fusões e aquisições têm sido uma estratégia muito adotada pelas empresas do setor para crescer nos mercados em que atuam (KPMG, 2016).

Exemplos de aquisições realizadas no ano de 2015, com objetivo de incorporação de novos modelos de negócios, podem ser destacados, como: a aquisição por 1.8 bilhões de dólares da US Logistics Company Coyote Logistics pela UPS, a aquisição da French Forwarder Norbert Dentressangle pela XPO Logística por 2.8 bilhões de dólares e da TOLL Logistics pelos correios do Japão (KPMG, 2016). Com o objetivo de crescer no setor em que atua, tendo em vista que a competitividade fez do crescimento orgânico um desafio, aquisições como a da TNT Express pela Fedex, no valor de 4.7 bilhões de dólares, tornaram-se uma realidade e necessidade do setor. Tais informações podem ser visualizadas na Tabela 05.

Tabela 5 - Fusões e Aquisições do setor em 2015

EMPRESA	AQUISIÇÃO	VALOR
UPS	US Logistics Company Coyote Logistics	1.8 bilhões de dólares
French Forwarder Norbert Dentressangle	XPO Logística	2.8 bilhões de dólares
TOLL Logistics	Correios do Japão	Valor não informado.
TNT Express	Fedex	4.7 bilhões de dólares

Fonte: KPMG, 2016

O estabelecimento de fundos para financiamento de uma estratégia de inovação por meio de aquisições tornou-se uma necessidade que se configura no setor. A UPS é um exemplo de organização do setor, a empresa possui um fundo estratégico para aquisição de

negócios com capacidade de aprimoramento ou crescimento (KPMG, 2017).

É inegável a importância de aquisições no meio logístico, postal e de encomendas, porém, existem desafios a serem superados também nesse tipo de investimento. A KPMG (2017) aponta a dificuldade de incorporação de uma empresa nascente de base tecnológica por organizações já estabelecidas, o que é diferente de quando ocorre aquisição de organização que já opera o negócio da empresa.

A Accenture (2016) aponta cinco estratégias de sucesso que determinam, segundo seu relatório, as empresas do setor que são de alto desempenho, são elas: 1) entrega de maior valor, 2) tornar os serviços postais rentáveis, 3) dar suporte ao comércio eletrônico, 4) aceleração de estratégia de diversificação inteligentes e 5) adoção de um modelo mental comercial.

A consultoria KPMG (2016) também verificou mudanças significativas no setor. Segundo o relatório da empresa, o mercado de logística e encomendas está em alta, porém, um dos maiores desafios está na entrada de novos competidores. Novas empresas nascentes de base tecnológica e empresas estabelecidas do setor de tecnologia da informação estão absorvendo muitas das oportunidades do mercado logístico.

No mercado estadunidense muitas empresas nascentes de base tecnológica, como Postmates, Shyp e Deliv, recebem aportes para alavancar seus negócios do setor logístico e de encomendas. De outro lado, gigantes de tecnologia como Google, Amazon e Ebay, desenvolvem novos negócios dedicados a transportes e logística (KPMG, 2016).

A Amazon já opera no mercado logístico como uma organização do setor, através de serviço de controle total da cadeia logística do cliente (*fulfillment*), com base em aquisições de empresas do setor, como aponta o relatório da consultoria KPMG (2016):

A gigante de tecnologia se autodenomina um 'provedor de serviços de transportes', como reportado pelo Wall Street Jornal, e assegura a capacidade de concorrer com as empresas 'que provêm serviços de logística integrada e serviços de logística para si ou para terceiros'. No início do ano, a Amazon adquiriu a empresa francesa de entrega de encomendas Colis Prive. (KPMG, 2016, tradução nossa)

O relatório da KPMG (2016) aponta que as maiores vantagens competitivas dos gigantes de tecnologia sobre as empresas tradicionais no ramo de encomendas e logística são

as habilidades tecnológicas e a agilidade em inovação.

Em resumo, o setor postal, logístico e de encomendas, experimenta um importante cenário de mudanças e necessidades de inovação para buscar vantagens competitivas, objetivando a competitividade das empresas no setor.

As empresas do setor possuem a necessidade de investir em estratégias que tragam vantagens competitivas diante de um cenário desafiador como o que se configura, e o foco em inovação é a chave para aquisição dessas vantagens. Movimentos como, diversificação dos serviços, parcerias, aquisições e transformação digital, conforme apontado pelas principais consultorias do setor, são oportunos e necessários.

## **2.2. Estratégia de Inovação em Empresas do Setor Postal em Âmbito Mundial**

No setor postal de encomendas e logística, para criação de um ambiente inovador, as organizações passaram a executar inovação através de: 1) estrutura estabelecida em seu organograma, 2) definição de estrutura de governança para inovação e 3) priorização como uma ação da alta gestão.

A consultoria IPC (2014) demonstra como os operadores postais estão inovando para atender as necessidades dos clientes e fazer frente à pressão devido ao atual cenário de competitividade.

A empresa de correios francesa La Poste, em busca de agilidade em seu ecossistema de inovação, definiu uma unidade de negócio com foco na coordenação de negócios digitais para levar produtos mais rapidamente ao mercado. A “Unidade de Negócios Digitais” (tradução nossa) coordena e desenvolve a estratégia digital do grupo, além do investimento em inovação e novos projetos. Essa unidade se reporta diretamente ao comitê executivo da empresa (IPC, 2014).

Uma estratégia semelhante foi estabelecida pela empresa de correios italiana Poste Italiane. O grupo Poste Italiane possui uma unidade de negócio dedicada à inovação e transformação digital, a Postcom é uma unidade com atribuição de padronizar as iniciativas de negócio digital em todo o grupo, com intuito de tornar a organização mais flexível ao lidar com inovação (IPC, 2014).

O An Post, correios irlandês, é um exemplo detalhado de empresa inovadora no setor

pois, para realizar a execução de forma estratégica das inovações, criou o departamento de inovação e qualidade em 2014. Este departamento possui esforços focados em oito áreas definidas pela empresa, como logística, varejo, desenvolvimento de novos negócios, serviços financeiros e de governo. O departamento de inovação da An Post, por meio de ideias de diferentes fontes e de programas, fomenta a cultura de inovação com um processo de inovação que permeia todo o grupo, desde a ideação até o projeto, com suporte da alta gestão da organização. Para a execução da estratégia de inovação da empresa, foi estabelecida uma estrutura de governança com patrocínio do *Chief Executive Officer* (CEO) da organização. O comitê de inovação (*Innovation Board*) é responsável pela avaliação das ideias e identificação das áreas responsáveis pela implementação da ideia escolhida (TPI, 2016).

Entre as maiores empresas do setor, o grupo alemão DPDHL, executa sua estratégia de inovação através da vice-presidência de inovação e pesquisas de tendências. A organização possui três centros de inovação, responsáveis pelas oportunidades de parcerias com empresas. (DHL, 2016)

Outro ponto importante para organizações já estabelecidas, apontados no estudo, são as parcerias com institutos ou instituições para desenvolvimento de ideias inovadoras. O estudo informa sobre o caso de sucesso da parceria entre DHL e Universidade alemã Von Aachen, para o desenvolvimento de um veículo elétrico denominado StreetScooter. O produto que deve atender demandas de empresas de entrega de produtos, já esta em produção com incubação das áreas de inovação do DPDHL (KPMG, 2017).

Exemplos de parcerias externas para inovação no setor também foram levantadas pelo relatório, “*Riding the Waves of Postal Digital Innovation*” do operador postal estadunidense United States Postal Services (USPS). O relatório apresenta parcerias importantes como a do La Post, com objetivo de acelerar empresas nascentes (*Startups*) em um ano, com foco em comércio eletrônico, internet das coisas, serviços eletrônicos de saúde e de identificação e soluções de pagamento. O processo foi conduzido pela unidade de negócios digitais da empresa com atividades de mentoria e assistência, com testes no negócio, além de definição de estratégias e operação (RARC, 2016).

O relatório apresenta ainda o processo de incubação realizado pelo Poste Italiane, no *campus* em Roma para a inovação aberta, com intuito de buscar soluções para o operador postal italiano. O relatório apresenta também outras parcerias desenvolvidas por empresas operadoras postais e universidades para promoção de inovação em seus negócios (RARC, 2016).

A consultoria KPMG (2017) apresenta o fato das empresas organizarem viagens à centros importantes de inovação como Vale do Silício, Israel e Berlin, a fim de obter inspiração, conhecimento e relacionamento de negócio para a equipe interna de inovação. Laboratórios internos de inovação promovem em empresas de setor espaços para desenvolvimento interno de ideias, como o caso da Lufthansa Innovation Hub, dos centros de inovação da DHL.

Foi possível verificar a aderência das estratégias adotadas por empresa do setor postal, logístico e de encomendas, com os modelos de construção de uma estratégia de inovação apresentados no primeiro capítulo desse estudo.

A clareza dos motivos e o foco da inovação estão presentes, por exemplo, na estratégia do operador postal irlandês An Post. A organização definiu claramente os focos de atuação para buscar soluções inovadoras.

As empresas possuem áreas dedicadas à inovação, sempre com suporte da alta gestão. O operador francês La Post, o italiano Post Italiane, o irlandês An Post e o operador alemão DPDHL, possuem departamentos, áreas ou centros de inovação.

As estruturas de governança recomendadas também pelos modelos estudados foram verificadas nas estratégias adotadas pelos operadores. A unidade responsável por inovação no grupo La Post se reporta diretamente ao comitê executivo da empresa. O An Post possui um comitê de inovação que realiza a priorização das iniciativas de inovação do operador irlandês.

É possível avaliar então que a convergência presente nos modelos apresentados foi verificada nas estratégias adotadas por empresas do setor e podem ser um ponto de partida para construção de uma estratégia de inovação no operador postal brasileiro.

A construção da estratégia de inovação deve considerar: uma definição clara do foco e dos objetivos de inovação, uma estrutura de governança, o patrocínio da alta gestão para as iniciativas de inovação, o alinhamento entre a estratégia de inovação e a estratégia corporativa e a qualificação e motivação da força de trabalho para realização de inovações na empresa. Na Tabela 06 são apresentadas as convergências entre os modelos encontrados para implantação de estratégia de inovação e a estratégias adotadas por empresas do setor.

Tabela 6 - Convergência entre Modelos e Estratégias adotadas por empresas do Setor

ASPECTOS	AUTOR (ES)
Objetivos e Motivos	An Post (Irlanda)
Apoio da Alta Gestão / Estrutura de Governança	La Post (Francês) Poste Italiane (Italiano) DPDHL (Alemão) An Post (Irlanda)
Alinhamento entre Estratégia de Inovação e Estratégia Corporativa	La Post (Francês) Poste Italiane (Italiano) DPDHL (Alemão) An Post (Irlanda)

Fonte: KPMG (2017)

Observa-se que é de fundamental importância para proposição de recomendações de estratégias de gestão a uma empresa, a consideração dos setores em que atua. Ao considerar a estratégia competitiva da empresa e o cenário setorial, Pedro (2004) apontou um conjunto de proposições, a fim de alcançar o desenvolvimento da gestão das tecnologias na empresa estudada. A abordagem realizada pelo autor, considerando não apenas a empresa, mas também o setor de atuação foi fundamental para a apresentação de um conjunto de proposições de modelo de gestão tecnológica para a organização. Nesse prisma, para construção de uma estratégia de inovação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, deve ser considerado também o setor em que a empresa se insere.

O operador postal no Brasil se insere em um contexto não muito diverso do apontado pelas empresas de consultoria e apresentados nesse capítulo sobre os demais operadores postais e nível mundial.

A ECT deve incorporar os movimentos demonstrados para fazer frente às ameaças que se apresentaram no setor, como o caso da diminuição dos serviços postais e do aumento da competitividade em encomendas e logística.

Estruturar internamente a inovação para que todas as áreas da empresa possam cooperar na geração de inovações de forma sistêmica e sistemática, alinhadas aos objetivos

corporativos de forma a trazer competitividade para a empresa, é fundamental para que o operador postal do Brasil possa continuar cumprindo seu papel e atendendo seus clientes de forma eficiente e inovadora.

## **CAPÍTULO 3: A EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.**

Neste capítulo apresenta-se a empresa, considerando sua história, objetivos, estrutura organizacional, além do panorama econômico e estratégia corporativa.

### **3.1. Histórico**

Principal empresa do setor postal e encomendas no país, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos possui o monopólio no setor postal e compete através de livre concorrência, no setor logístico e encomendas. A empresa, que desponta como uma das maiores organizações do setor no mundo e a maior do Brasil, tem como objetivo social planejar, implantar e explorar os serviços postais, além da logística integrada, financeira e eletrônica, conforme estatuto social:

Art. 4o. A ECT tem por objeto social, nos termos da lei:

I - planejar, implantar e explorar o serviço postal e o serviço de telegrama;

II - explorar os serviços postais de logística integrada, financeiros e eletrônicos;

III - explorar atividades correlatas; e

IV - exercer outras atividades afins, autorizadas pelo Ministério supervisor.

Em um mercado cada vez mais competitivo e considerando que grande parte da receita da empresa pertence a um mercado não monopolizado, a organização federal deve sempre se reinventar para continuar competitiva. O relatório apresentado pelo Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, apresentou no perfil das empresas estatais, em 2014, várias ações que a empresa tem executado:

A empresa avançou no processo de modernização e diversificação de suas atividades; inaugurou dois centros de digitalização e produção de objetos postais, com vistas a adequar seus trabalhos às mudanças tecnológicas e à ampliação no segmento de serviços postais eletrônicos. Na atividade de serviços postais financeiros, o Banco Postal chegou a 5.236 municípios e houve um acordo para a ampliação do portfólio de produtos e serviços a serem oferecidos, com linhas de crédito, seguros, capitalização, cartões pré-pagos e consórcios, dentre outros. Além disso, implementou o uso de *smartphones* pelos carteiros para a entrega de encomendas, o que permite a atualização em tempo real das informações, melhorando a qualidade do atendimento aos clientes. Também foram firmadas parcerias importantes com a TELEBRAS, no Programa Nacional de Banda Larga (PNBL), com a Empresa de Planejamento e Logística (EPL), para atuação conjunta na modernização da logística no País, e com a Apex-Brasil a fim de realizar a internacionalização dos Correios. Todas essas ações contribuíram para vários prêmios recebidos pela ECT, dentre os quais se destacam a eleição como uma das 10 melhores empresas de serviço postal do mundo pela consultoria mundial Accenture e o serviço público mais bem avaliado pela população brasileira, de acordo com pesquisa CNI/Ibope (PERFIL DAS EMPRESAS ESTATAIS, 2014).

A ECT possui uma subsidiária, a Correios Participações S/A (CorreiosPar), que tem por finalidade realizar participação e gestão de parcerias ou aquisições de outras empresas.

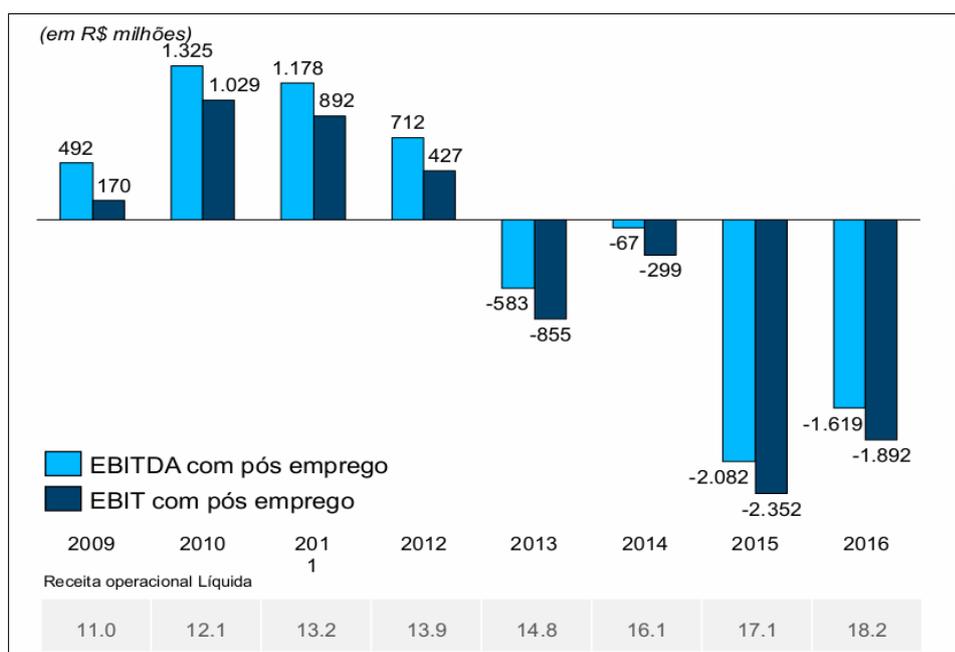
A CorreiosPar tem como objetivo social:

- I - constituir subsidiárias, adquirir controles ou participações acionárias em sociedades empresárias, bem como proceder às alienações correspondentes, com vistas ao cumprimento de atividades dispostas no objeto social da ECT;
- II - gerir as relações de governança com as empresas subsidiárias criadas e com aquelas em que adquirir controles e participações societárias.

Apesar dos avanços que a empresa apresentou, sobretudo com desenvolvimento de inovações e ações suportadas pelas novas legislações, o operador postal brasileiro passou por uma situação desafiadora ocasionada por muitos fatores, como a obrigação relacionada aos

benefícios pós-emprego e retiradas excessivas de dividendos para a União, entre 2011 e 2013, além do congelamento de tarifas entre 2012 e 2014 (CGU, 2017). Tais impactos colocaram a empresa em situação de prejuízo, conforme pode ser visualizado no histórico de desempenho, demonstrado na Figura 05:

Figura 5 - Desempenho Histórico dos Correios



Fonte: FORUM RAC (2017)

Conforme apresentado na Figura 05, a perspectiva de lucros sem considerar gastos com juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA) e considerando gastos com pós-emprego foi de 583 milhões de reais negativos em 2013. Já considerando os gastos com juros, impostos, depreciação e amortização (EBIT) em conjunto com gastos com pós-emprego e valor negativo ficou em 855 milhões de reais em 2013. O valor negativo chegou a um prejuízo superior a 2 bilhões de reais em 2015.

Para enfrentar tais desafios e continuar atendendo às obrigações de universalização de serviços no Brasil, a empresa tem empregado ações que possibilitem a recuperação da saúde econômico-financeira, garantindo a qualidade nos serviços e mantendo a competitividade.

Desde 2017 a empresa iniciou o processo de recuperação, por meio de reajuste tarifário, implementação de nova política comercial, além do lançamento de novos serviços, como Correios Celular e Desembaraço de Encomendas Internacionais (CGU, 2017). Ademais,

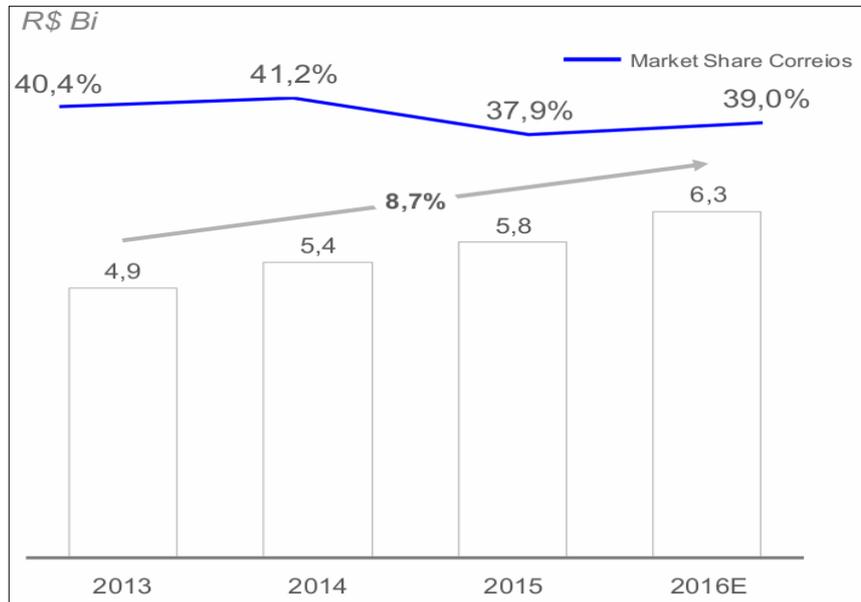
reformulou sua estratégia empresarial visando superar os desafios e se manter competitiva.

### 3.2. Estratégia Empresarial da ECT

Com mais de 14 mil agências distribuídas em todo território brasileiro, uma carga aérea de 200 toneladas e mais de 25 mil veículos atendendo a quase totalidade de endereços no Brasil, a ECT possui um lugar de destaque em encomendas e logística no país. Porém, sofre os impactos verificados no setor em âmbito mundial, como a queda no volume postal, o crescimento do comércio eletrônico e a transformação digital.

No mercado interno, a empresa vem perdendo parcelas significativas do mercado de encomendas, que está em acentuado crescimento. De 2013 a 2016 foram 8,7 por cento de crescimento, já a ECT teve uma diminuição na parcela do mercado dominada pela empresa, que foi de 40,4 por cento em 2013 para 39 por cento em 2016, como demonstrado no gráfico da Figura 06.

Figura 6 - Desempenho de Encomendas dos Correios



Fonte: FORUM RAC (2017)

Para atender às demandas e desafios dos setores em que atua, a ECT, em parceria com a consultoria técnica especializada Accenture, instituiu o Programa DEZ em 1, com

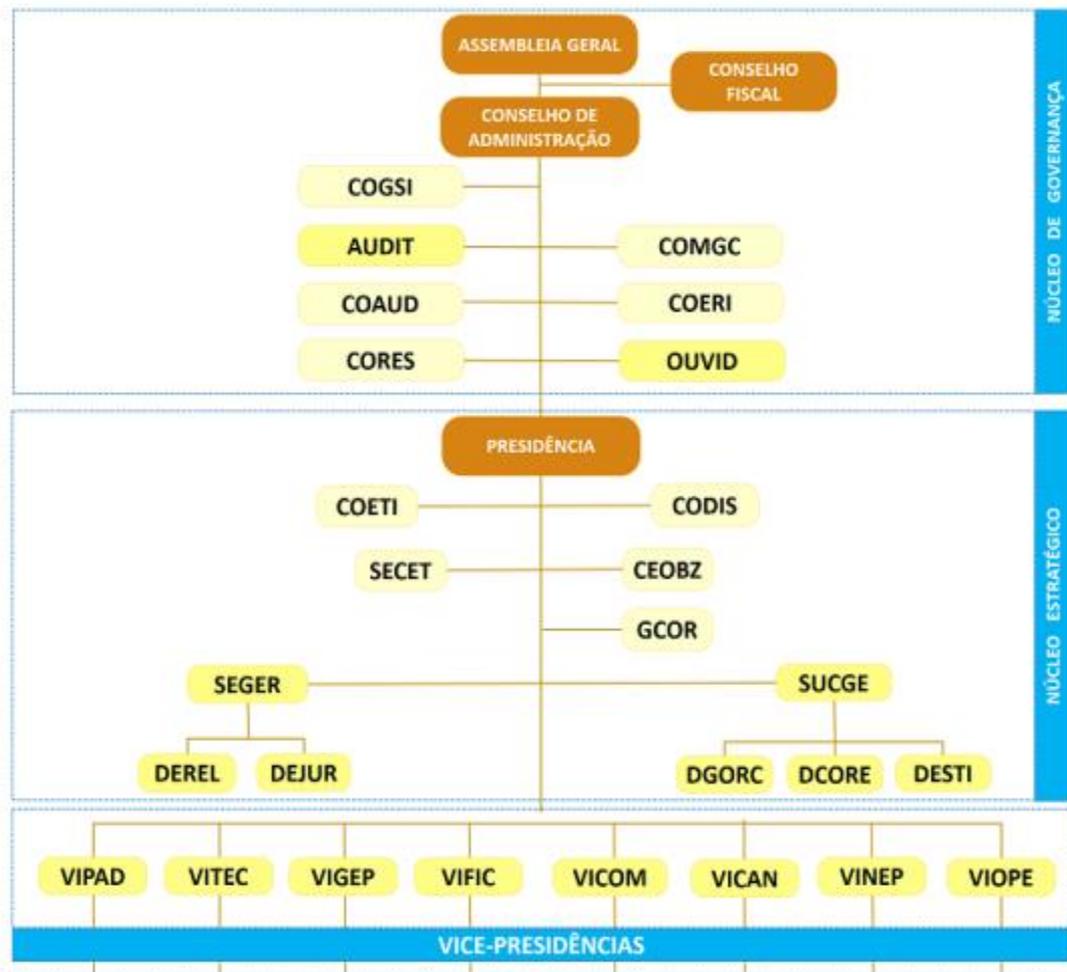
objetivo de “tornar a Empresa uma organização mais competitiva, apoiar na reversão de sua atual situação econômico-financeira e melhorar a eficiência operacional” (CGU, 2017). Através da parceria e do programa DEZ em 1 a empresa definiu nova estratégia em 2017. Com a visão de ser a primeira escolha do cliente nos produtos e serviços oferecidos, a estatal federal estabeleceu uma estratégia com base na gestão de três horizontes: a) horizonte um, defender e estender os negócios principais, principalmente com foco em rentabilizar a área postal b) horizonte dois, construir negócios emergentes com foco em crescer em encomendas e logística e c) horizonte três, criar opções viáveis que foquem na promoção da inovação em produtos e modelos de negócios.

A nova estratégia corporativa da ECT definiu uma nova visão, missão e valores para a identidade corporativa da empresa. Com a missão de “Conectar pessoas, instituições e negócios por meio de soluções postais e logísticas acessíveis, confiáveis e competitivas”, a visão de “ser a primeira escolha do cliente nos produtos e serviços oferecidos” e com valores como integridade, respeito às pessoas, compromisso com o resultado, responsabilidade, orgulho e orientação para o futuro, os Correios deram os primeiros passos para uma mudança corporativa a fim de tornar a empresa mais competitiva.

A ECT trabalha para se manter competitiva e perene nos mercados em que atua, e, para isso, aponta a necessidade de financiar iniciativas com futuro potencial de receitas, projetos inovadores, pilotos, alianças, participação minoritária, dentre outros, principalmente no terceiro horizonte, focado em estratégias de médio prazo de 5 a 10 anos (FORUM RAC, 2017).

Em alinhamento com a nova estratégia empresarial e, em consonância com a lei de governança das estatais, em 13.303/2016 foi definida nova estrutura organizacional, com foco em alcançar os objetivos estratégicos definidos. A atual estrutura organizacional da empresa é composta por um núcleo de governança e um núcleo estratégico. Vinculado à presidência da empresa, no núcleo estratégico, encontra-se o Departamento de Estratégia e Inovação (DESTI), órgão constituído para proposição e gestão da estratégia corporativa e inovação. A nova estrutura organizacional da empresa pode ser verificada na Figura 07.

Figura 7 - Estrutura Organizacional dos Correios

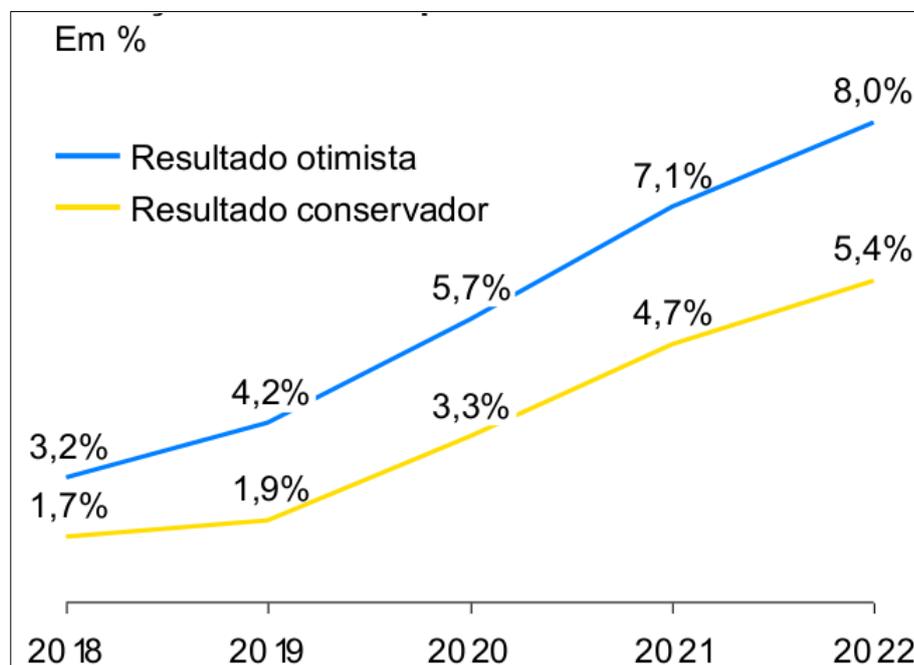


Fonte: <http://www.correios.com.br/sobre-os-correios/acesso-a-informacao/organograma-dos-correios#>

É imperativo que as organizações invistam em inovação para se manterem perenes no mercado. No caso da ECT, os investimentos em serviços, processos e produtos inovadores, definidos em seu planejamento estratégico, tornam-se imprescindíveis, considerando a importância do investimento em inovação.

A previsão da empresa é que, apoiado pela nova estratégia, a organização consiga reverter sua perspectiva de prejuízo e passe a dar lucro crescente nos próximos anos. O gráfico da Figura 08 apresenta a perceptiva de evolução do lucro líquido da empresa para os próximos anos.

Figura 8 - Evolução Lucro Líquido



Fonte: FORUM RAC (2017)

Como demonstrado na projeção de lucro líquido esperado para os próximos anos, a empresa vislumbra a saída do prejuízo e um aumento do lucro impulsionado por ações de sua nova estratégia. Na perspectiva otimista, a empresa faz a previsão de crescimento para 3,2 por cento em 2018, chegando a 8 por cento em 2022. Os elementos da estratégia que são suportados pela inovação possuem suma importância para manutenção de um crescimento contínuo para a empresa.

### 3.3. Habilitadores de Inovação na ECT

É evidente que a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, realiza o desenvolvimento constante de novos produtos, serviços e processos e que deve buscar as mudanças necessárias para estruturar uma estratégia de inovação, capaz de suportar um processo que possibilite a empresa inovar de forma sistemática e sistêmica. A ECT pode ser um importante ator no sistema nacional de inovação pela sua presença em todo o território nacional.

Nos últimos anos a empresa lançou no mercado algumas inovações importantes, como o Correios Celular, serviço em parceria com a EUTV que levou a empresa a fornecer linhas de telefonia móvel. A última inovação lançada no mercado pela empresa foi o serviço de compra fora, que fornece a qualquer brasileiro, a possibilidade de comprar em lojas estadunidenses através da internet, mesmo não tendo endereço naquele país, e ainda receber com rapidez a encomenda no Brasil. Na Tabela 07, podem ser verificadas as inovações da empresa nos últimos anos.

Tabela 7 - Principais Inovações dos Correios nos Últimos Anos

INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO
Correios Celular	A empresa em parceria com a EUTV criou um operador virtual de telefonia móvel. Essa nova empresa, a Correios Celular, utilizando a marca Correios, passou a oferecer serviços de voz e dados móveis aos brasileiros.
Interatividade Postal	O projeto “Interatividade Postal” possibilita aos clientes acompanharem o andamento da entrega das encomendas, através de mensagens de texto pelo celular. O serviço possibilita ainda, a interação com os Correios para realização de agendamento ou alteração de endereço.
Aplicativo de Pré-atendimento	O aplicativo de pré-atendimento é uma inovação disponibilizada pela empresa, que agiliza o atendimento em sua rede. O app permite a pré-postagem das encomendas através de um aparelho móvel.
Parceria Com a Azul (Joint Venture)	Os Correios e a Azul Linhas Aéreas anunciaram, parceria para a criação de uma empresa de solução de logística integrada. A nova empresa de logística aprimorará a cadeia de valor dos Correios.
Paper Less	O projeto Paper Less foi concebido para diminuir o gasto com distribuição de objetos postais. Reduz o uso de documento físico, com a visualização da lista de objetos entregues, que passa a ser realizado através de equipamentos móveis.
Correios Log+	É a solução de logística, principalmente com foco no e-commerce dos Correios. O Correios Log+ é o <i>fulfillment</i> dos Correios, serviço de logística integrada, no qual a Empresa realiza prestação de serviços de armazenagem, separação, embalagem e integração com transporte e distribuição das encomendas.
Correios Compra Fora	Serviço que disponibiliza aos clientes, endereço nos Estados Unidos para recebimento de compras on-line realizadas por importadores residentes no Brasil.

Fonte: <http://blog.correios.com.br/correios/>

Os Correios produzem inovações importantes, mesmo não tendo formalmente uma estratégia de inovação que sustente um processo sistêmico e sistemático de geração de inovação. Porém, possui importantes habilitadores para promoção da inovação. Todavia, tais instrumentos carecem de uma diretriz institucional, que possibilite apoiar todas as iniciativas de inovação, de forma que conduza a um alinhamento com os objetivos estratégicos organizacionais.

A seguir, são apontadas as verificações que foram realizadas durante o trabalho de coleta de informações na empresa.

### 3.3.1. Gestão da Inovação

Levando em consideração os aspectos formais das competências da Gerência de Inovação, averiguou-se a existência da execução de atribuições em menor ou maior grau. Verificou-se através de atividades realizadas em virtude da oficina profissional, com gestão e técnicos das áreas envolvidas, que o não estabelecimento formal da estratégia de inovação ou política de inovação pode impactar negativamente nesse alinhamento, visto que, não está presente nas práticas cotidianas, esta busca por alinhar as inovações à estratégia corporativa.

O segundo ponto observado nas competências do órgão estudado, refere-se ao processo de inovação, por meio do qual são realizadas as seguintes atribuições: prospecção de oportunidades de inovação, promoção da cultura de inovação, consolidação das demandas e oportunidades de novos negócios. Além destes, há a possibilidade de revisão da estratégia corporativa.

Muitas capacidades importantes para prospecção de inovação e fomento da cultura de inovação estão presentes no Laboratório de Inovação da Empresa. Denominado “Mistura&Faz”, o laboratório de inovação dos Correios é um espaço de *coworking* e aceleração de projetos de inovação. Para execução das atividades de inovação no laboratório, a gerência executa de forma flexível o fluxo, conforme Figura 09:

Figura 9 - Processo de Inovação dos Correios



Fonte: Gerência de Inovação, Departamento de Estratégia e Inovação Correios.

Conforme demonstrado na Figura 09, o processo de inovação da ECT recebe como entrada, ideias e colaborações vindas de clientes, mercado, do sistema corporativo para captação de ideias, chamado “CLIC!”, das colaborações de áreas distribuídas na empresa, chamadas células de inovação e núcleos de inovação, além da absorção de demandas advindas da estratégia corporativa.

As ideias captadas dos meios descritos na entrada do processo são em seguida planejadas através do entendimento do problema, com definição das metodologias a serem utilizadas. Por fim, é definida a equipe gestora do projeto, seguida da elaboração do mapa de navegação em caso de sistemas.

Os próximos passos do processo podem ser executados de forma sequencial, com passagem de fases através de avaliação ou migração direta para o estágio de desenvolvimento, de acordo com maturidade da ideia verificada no planejamento.

Na fase final do processo, as ideias são encaminhadas para as áreas responsáveis por realizar a implantação na empresa e a transformação do protótipo em inovação no mercado.

Além das atividades apresentadas, o laboratório de inovação é o ambiente mantido

pela organização com intuito de aprofundar ideias, testar tecnologias, realizar experimentações e prototipação.

O último ponto observado refere-se ao estabelecimento e disseminação de diretrizes, metodologias e ferramentas para desenvolver o processo de inovação nos Correios. Diretrizes do processo e algumas ferramentas a serem utilizadas, estão presentes no fluxo de processo “mistura&faz”, porém, algumas importantes alterações e definições estão em construção pela equipe de inovação da empresa.

Importante apresentar algumas das iniciativas de inovação que promovem a disseminação da cultura de inovação na empresa, a exemplo da utilização de endomarketing, como o uso do boletim de inovação enviado para todos os funcionários sobre possibilidades e incentivo a inovação, da premiação de ações inovadoras na empresa com o “Inova na Prática”, além de outros eventos ocorridos na empresa.

Em entrevista com o gestor responsável pela gerência de inovação e alguns analistas que atuam na implantação das ações de inovação na empresa, verificou-se que os Correios buscam tanto as inovações incrementais, como as radicais, para atender a sua estratégia empresarial. Questionado sobre os objetivos de inovação na empresa, o gerente informou da importância de inovar para atender atuais e futuras necessidades dos clientes. Quanto ao papel da inovação para a estratégia de negócio, foi considerado o reforço do negócio atual e a montagem de novos negócios.

Questionado sobre a priorização da inovação, o gestor informou que no processo “mistura&faz” ocorre a definição do guia para busca de ideias. Segundo o gestor, a busca de ideias é realizada de acordo com tipos e temas que sejam estrategicamente relevantes, assim, quando as ideias forem apresentadas para alta gestão, serão aprovadas. Neste ponto, o retorno financeiro gerado pela inovação é o fator atualmente levado em consideração pela empresa.

O primeiro ponto presente nas convergências entre os modelos de implantação de uma estratégia de inovação estudados são os propósitos que levam a empresa a inovar, pois, estes devem estar bem difundidos na empresa para que possam fazer parte de sua cultura. Não ficou clara como ocorre a difusão para os funcionários, dos motivos que levam a empresa a inovar e como são balanceados os tipos de inovação nas escolhas da empresa. Os tipos de inovação aderentes à estratégia corporativa são: inovações incrementais, que devem fazer parte das estratégias do horizonte um, inovações adjacentes, para atender demandas no horizonte dois e inovações de transformação, no horizonte três.

Cabe ressaltar que as iniciativas de inovação precisam ter o patrocínio da alta gestão da empresa, visto que a falta de tal apoio, pode ocasionar na permanência dos projetos

inovadores à margem do negócio, devido à falta de recursos e atenção necessários.

### 3.3.2. Inovação e Prioridade Estratégica

A Gerência de Estratégia do Departamento de Estratégia e Inovação GEST/DESTI é a área responsável por definir diretrizes e metodologias para formulação, monitoramento e revisão da estratégia corporativa.

A GEST/DESTI, além de outras competências, também possui a atribuição de proposição de portfólio de projetos estratégicos, o que é de fundamental importância para uma estratégia de inovação na empresa, visto que, é o órgão que constrói, acompanha e revisa a estratégia dos Correios.

Em atividades com a gerência, foi possível verificar a sensibilidade da unidade organizacional para o com a inovação da empresa. Foi possível entender também a vinculação necessária dos projetos e ações para se alcançar os objetivos estratégicos da organização.

Pesquisa realizada pelo núcleo de Inovação e Empreendedorismo da Fundação Dom Cabral, sobre práticas de inovação em empresas brasileiras, demonstram o aumento da importância da inovação para a alta gestão. O trabalho apresenta um aumento significativo na percepção da importância da inovação na estratégia da empresa (TADEU e PENNA, 2017).

Estabelecer objetivos de inovação na estratégia da empresa e nos três horizontes estratégicos é basilar para que ações neste sentido sejam apoiadas pela alta gestão e o suporte adequado seja disponibilizado.

Questionada sobre os motivos ou objetivos da inovação na empresa, a gerente que responde pela Gerência de Estratégia informou que em sua visão, a organização inova para atender às atuais e futuras necessidades dos clientes. A gestora considera inovação, como produtos ou serviços que tragam valor ou novas oportunidades para a empresa. Sobre o papel da inovação na estratégia de negócio, a gestora informou que a inovação está presente na estratégia corporativa, a fim de reforçar o negócio atual, montar novos negócios e renovar o negócio existente, de acordo com necessidades dos clientes. Um dos pontos em destaque na entrevista com a gestora foi à importância do alinhamento entre iniciativas de inovação e estratégia corporativa. Para ela, é necessário definir um guia para busca de ideias e temas que sejam estrategicamente relevantes, de modo que, ao serem apresentadas para a alta gestão, sejam aprovadas.

Conforme definição da consultoria BCG (2018), a estratégia de inovação de uma

empresa deve desenvolver a inovação considerando a estratégia empresarial. Os objetivos empresariais que demandam inovação carecem de um desdobramento suportado pelo conjunto de definições e processos que permeiam a estratégia de inovação da empresa.

### 3.3.3. Gestão de Projetos de Inovação

A Gerência de Projetos Estratégicos (GEPRO) realiza a execução dos projetos estratégicos nos Correios, além de estabelecer as metodologias e ferramentas para gestão desses projetos.

Não existe um atendimento com foco em projetos de inovação na gerência, que concentra seus esforços na execução do portfólio de Projetos Estratégicos definidos e priorizados pela GEST/DESTI.

Em entrevista com o gerente responsável pela área, verificou-se que a concepção e acompanhamento das inovações ou projetos de inovação não são realizados de forma diferenciada.

Possuir um portfólio de projetos de inovação é uma demanda constante nos modelos apresentados. Esse portfólio deve ser gerido por uma estrutura de governança de inovação para priorização e aferição de métricas, a fim de avaliar a estratégia de inovação.

A consultoria LETSEMA (2017) apresenta no modelo proposto para implantação de uma estratégia de inovação, a necessidade da gestão efetiva do portfólio de inovação para criação de valor para o negócio. Nesse mesmo sentido, na dimensão do modelo operacional para inovação em uma organização, a PwC (2013) apresenta a necessidade de portfólio para a realização do balanceamento dos tipos de inovação nos horizontes estratégicos da empresa.

### 3.3.4. Gestão de Propriedade Intelectual

A Gerência de Imagem, Publicidade e Promoção, unidade que se encontra dentro da estrutura organizacional do Departamento de Comunicação Corporativa (DCORE) foi a única área da empresa em que foi possível verificar-se a gestão de ativos de propriedade intelectual.

A GIPP/DCORE é a unidade organizacional que, dentre outras atribuições, gerencia as oportunidades negócios e o licenciamento de marcas, além de realizar o processo de registro de marcas e conjuntos de imagens no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

Na GIPP, a entrevista foi realizada com o analista responsável por realizar atividades diretamente relacionadas aos tramites referentes às marcas na empresa. O analista que participou da entrevista informou que a área realiza o monitoramento e avaliação contínua das marcas e domínios, e que as marcas atualmente são produzidas diretamente pelos Correios.

A gestão de patentes e demais bens propriedades intelectuais na empresa é realizada de acordo com normas definidas no Manual de Patrimônio da Empresa (MANPAT). A empresa não possui uma área que realiza a gestão estratégica das propriedades intelectuais como patentes, desenhos industriais e direitos do autor.

### 3.3.5. Criatividade e Cultura

A Gerência de Gestão Cultural, Patrocínio e Eventos (GEPE) é a área responsável pela gestão dos patrocínios, desde o planejamento até a contratação, além de realizar a gestão dos centros culturais e do Museu dos Correios.

Os Correios possuem, além de um museu, um conjunto de unidades culturais que são de relevante importância para fomento da criatividade e da cultura. A GEPE pode ser um habilitador para exploração ou fomento da economia criativa não só na empresa, mas também no país, visto que os centros estão em várias regiões.

Nota-se que as atividades realizadas pela gerência não estão diretamente ligadas à criatividade dos talentos na organização. As atividades da área são relacionadas principalmente com a geração de valor quanto à imagem da empresa e com o fomento da cultura no país.

### 3.3.6. Avaliação de Investimentos

A Gerência de Avaliação de Investimentos (GAVI) é a área responsável por dar apoio técnico e realizar a análise de viabilidade econômica de projetos, iniciativas estratégicas, inovação e novos negócios.

As iniciativas de investimentos, desinvestimentos, lançamento de produtos e serviços, além de fusões e aquisições, têm uma precedência de avaliação de viabilidade econômico-financeira desta unidade organizacional.

Em entrevista com o gerente responsável pela área, verificou-se que a GAVI realiza a avaliação de investimentos construindo três pareceres, de viabilidade estratégica, técnico e

financeiro. Esses pareceres são utilizados como base para a aprovação de projetos na empresa. A fim de dar celeridade aos projetos de inovação é de fundamental importância a inclusão de andamentos específicos para os projetos de inovação, visando a adequação da avaliação, uma vez que alguns projetos inovadores não terão um retorno mensurável e deverão ser considerados de forma diferenciada dos projetos padrões da operação da empresa.

O estabelecimento de uma estrutura de governança, conforme verificado em empresas como, no comitê de inovação da An Post e na avaliação de projetos realizada pelo comitê executivo da La Poste, bem como no estabelecimento de portfólio para priorização das inovações conforme recomendações de LETSEMA (2017) e PwC (2013), poderá sanar essa necessidade de priorização da inovação na empresa considerando todas as áreas inclusive a de avaliação dos investimentos.

### 3.3.7. Gestão e Formatação de Participações, Fusões e Aquisições.

A gestão de participações, fusões e aquisições é realizada através da Gerência de Participações (GPAR). É uma unidade muito importante para o ecossistema institucional de inovação, uma vez que, é a área responsável por desenvolver negócios através de parcerias. A área é de primordial importância para um programa de inovação aberta na empresa.

Em entrevista realizada com o gerente corporativo da área, foi possível verificar que se encontrava em desenvolvimento o processo com foco em parcerias societárias ou fusões para negócios específicos. O gestor informou ainda que a construção do negócio é conduzida em conjunto com a subsidiária Correios Participações S/A (CorreiosPar), esta realiza a gestão do negócio.

Com objetivo social de construção de subsidiárias, aquisição de controle ou participação acionárias em empresas, a CorreiosPar é um importante instrumento para fomento do empreendedorismo e realização de parcerias para inovação tecnológica e inovação em novos modelos de negócios.

A CorreiosPar é responsável pela execução dos contratos de parcerias, participações minoritárias, desinvestimentos e gestão das relações de governança com as empresas subsidiárias da ECT.

Conforme foi possível verificar em movimentos realizados por empresa do setor, os programas de inovação com base em investimentos, parcerias, fusões e aquisições estão no centro da estratégia de inovação das empresas. O número de fusões e aquisições no setor passou de 25 em 2009 para 270 em 2017, segundo dados da IPC (2018), com um gasto em

torno de 100 bilhões de dólares somente em 2015, conforme informações apontadas pela consultoria KPMG (2016).

Portanto, conclui-se que para a construção de uma estratégia de inovação na ECT, a GPAR é um elemento chave, principalmente para o desenvolvimento de inovações em modelos de negócios, enquanto a CorreiosPar é de fundamental importância para realização de programas de inovação considerando investimentos, parcerias, incubação e aceleração.

### 3.3.8. Inovação e Transformação Digital

A Gerência de Estratégia em Tecnologia da Informação do Departamento de Planejamento e Gestão de TI (GEST/DEPGE), além de outras atribuições, realiza a avaliação de tendências tecnológicas no cenário dos negócios dos Correios e dos competidores, como também propõe soluções tecnológicas que tenham o potencial de trazer valor para o negócio, além de ser responsável por fomentar a cultura digital na empresa.

Com base no processo de inovação definido no Manual de Planejamento da Empresa (MANPLA), a GEST/DEPGE desenvolveu um processo para realização de estudo, identificação, testes e desenvolvimento de inovações tecnológicas, sobretudo relacionadas à tecnologia da informação.

O processo executado pela gerência tem o objetivo de realizar estudo de inovação tecnológica para a identificação de tendências tecnológicas, a fim de apoiar e modernizar os serviços oferecidos pela empresa.

Inovações tecnológicas, principalmente inovações com uso de soluções digitais, têm um potencial transformador para empresas em um ambiente com muitas ameaças como verificadas no setor postal, logístico e de encomendas. Neste contexto, vê-se como importante área para a formação de sistema interno de inovação, a área de estratégia em tecnologia da informação do departamento de gestão de TI.

### 3.3.9. Talentos, Parceria com Academia e Gestão do Conhecimento.

Investimento em pessoal e competências é de primordial importância para a nutrição de recurso de inovação e envolvimento de todos. A Universidade dos Correios é o órgão responsável pela gestão da educação corporativa na empresa.

A Universidade dos Correios (UniCorreios) é a área responsável por construção do

conhecimento organizacional e formulação de políticas e diretrizes de educação corporativa e gestão do conhecimento. É uma área importante para realizar o fomento de inovação através de cursos e treinamento, além de gerir o conhecimento, que é um dos principais ativos de uma organização. A UniCorreios também é responsável por realizar parcerias com instituições externas para promoção da educação corporativa.

O modelo apresentado por Hittmár, Varmus e Lendel (2013) conduz à estratégia de inovação baseada na gestão do conhecimento da organização. O modelo desenvolvido pelos autores se inicia com a criação de uma base de conhecimento em relação à inovação, que segundo os autores, conduz à criação de um processo de gestão da inovação adaptado com informações de modelos e do setor.

Além da gestão do conhecimento, reconhecidamente importante para um ambiente inovador, a UniCorreios também possui a competência de realizar parcerias com Instituições Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTs) e condução de cursos internos, como a pós-graduação em Administração Postal.

Foi possível verificar que empresas do setor estão buscando parcerias com instituições de ciência e tecnologia, como universidades, para a geração de novas soluções, como o caso apresentado da Poste Italiane e da DPDHL. Desse modo, a UniCorreios é um importante ativo da empresa para a construção da estratégia de inovação.

### **3.4. Análise de Capacidades de Inovação Estratégia na ECT**

Na Tabela 08 são demonstradas as competências levantadas através da documentação organizacional, das entrevistas e das observações participantes. Podem ser verificadas as áreas que executam atividades de inovação de forma diretamente articulada com a Gerência de Inovação ou do processo de inovação corporativo.

Tabela 8 - Competências Relacionadas à Inovação nas Áreas Selecionadas

ÁREA	COMPETÊNCIAS RELACIONADAS À INOVAÇÃO NO MANORG	EXECUÇÃO DE ATIVIDADES VOLTADAS PARA INOVAÇÃO VERIFICADAS EM ENTREVISTAS
Gerências de Inovação - GINO/DESTI	<p>Coordenar e gerir a inovação na Organização de forma a buscar sua coesão e alinhamento à Estratégia;</p> <p>Prospectar oportunidades de inovação, consolidar demandas e oportunidades de novos negócios, e subsidiar a elaboração e revisão da Estratégia.</p> <p>Criar e manter ambientes onde seja possível aprofundar ideias, propor soluções, testar tecnologias e realizar experimentações e protótipos.</p> <p>(MANORG - Módulo 03 - Capítulo 005)</p>	<p>A Gerência de inovação executa um processo definido de inovação além de manter laboratório de inovação que proporciona o aprofundamento de ideias, e desenvolvimento de soluções até a prototipação.</p> <p>Além de possuir algumas iniciativas para o fomento da cultura de inovação na empresa, como o boletim de inovação e o prêmio de inovação.</p>
Gerência de Estratégia - GEST/DESTI	<p>Definir diretrizes e metodologias para formulação, desdobramento, avaliação e revisão da Estratégia;</p> <p>Coordenar a formulação, o desdobramento, a avaliação e a revisão da Estratégia.</p> <p>Coordenar a proposição de iniciativas estratégicas.</p> <p>(MANORG - Módulo 03 - Capítulo 005)</p>	<p>Inovações alimentam a estratégia corporativa, em geral, através da gerência de inovação.</p>
Gerência de Projetos Estratégicos - GPRO/DESTI.	<p>Gerir o portfólio de iniciativas estratégicas;</p> <p>Fornecer suporte à gestão das iniciativas estratégicas;</p> <p>Monitorar a execução das iniciativas estratégicas.</p> <p>(MANORG - Módulo 03 - Capítulo 005)</p>	<p>Na gerência não foi possível verificar a execução de atividades diretamente relacionadas com a Gerência de Inovação ou com o processo corporativo de inovação.</p>
Gerência de Imagem Publicidade e Promoção - GIPP/DCORE	<p>Alterar ou recomendar a descontinuidade de marcas existentes e coordenar a criação de novas marcas;</p> <p>Avaliar e subsidiar a oportunidade de negócios de licenciamento de marcas;</p> <p>Gerir os registros de marcas e o conjunto de imagem;</p> <p>Autorizar o uso de conjunto de imagem</p>	<p>Na gerência não foi possível verificar a execução de atividades diretamente relacionadas com a Gerência de Inovação ou com o processo corporativo de inovação.</p>

	dos Correios por terceiros;	
	Gerir o Banco de Imagens de Publicidade dos Correios.	
	(MANORG - Módulo 03 - Capítulo 006)	
Gerência de Gestão Cultural, Patrocínio e Eventos - GEPE/DCORE	Planejar, organizar, dirigir e controlar as unidades culturais dos Correios;	Na gerência não foi possível verificar a execução de atividades diretamente relacionadas com a Gerência de Inovação ou com o processo corporativo de inovação.
	Planejar as atividades das unidades culturais dos Correios, incluindo a gestão da grade de programação, de acordo com o Plano Nacional de Cultura.	
	(MANORG - Módulo 03 - Capítulo 006)	
Gerências de Avaliação de Investimentos - GAVI/DEINP	Dar apoio técnico às áreas da Empresa nas análises de viabilidade econômica de projetos internos, iniciativas estratégicas, inovação, novos negócios e outras demandas relacionadas à viabilidade econômica.	Na gerência não foi possível verificar a execução de atividades diretamente relacionadas com a Gerência de Inovação ou com o processo corporativo de inovação.
	Proceder às avaliações e emitir parecer sobre a viabilidade econômico-financeira dos projetos de investimentos, desinvestimentos e lançamentos de produtos e serviços da Empresa e dos projetos de M&A (ex.: valuation, due dilligence, cálculos de endividamento e análise de balanços).	
	(MANORG - Módulo 04 - Capítulo 006)	
Gerência de Formação e Gestão de Participações - GPAR/DEINP	Avaliar as oportunidades de parcerias comerciais, de participações e compra e venda de empresas e instituições que possam alavancar os negócios dos Correios;	Na gerência não foi possível verificar a execução de atividades diretamente relacionadas com a Gerência de Inovação ou com o processo corporativo de inovação.
	Desenvolver projetos de participações, desde a avaliação e formatação até a apresentação e negociação com sócios potenciais e repasse/alinhamento à CorreiosPar;	
	Acompanhar e analisar os contratos de M&A de projetos da Empresa;	
	Desenvolver produtos, serviços e soluções, por meio de parcerias comerciais estabelecidas por contratos, acordos e/ou convênios, até a sua aprovação;	
	Elaborar o Plano de Negócios (Business Plan), com o apoio do parceiro e áreas complementares da empresa, para	

	<p>produtos, serviços e soluções em desenvolvimento;</p> <p>Efetuar, em conjunto com o parceiro e áreas complementares da empresa, a introdução dos produtos, serviços e soluções no mercado.</p> <p>(MANORG - Módulo 04 - Capítulo 006)</p>	
<p>Gerência de Estratégia de Tecnologia da informação - GEST/DEPGE</p>	<p>Avaliar tendências tecnológicas que estejam mudando o cenário de negócios e os competidores, e propor disrupções tecnológicas que tenham potencial de trazer valor para o negócio;</p> <p>Fomentar a alta direção da empresa, a fim de criar uma cultura digital, de inovação e de tratamento dos dados, como um ativo que permeia todo o negócio.</p> <p>Gerenciar e acompanhar a seleção, a execução e a eventual implantação em escala de protótipos de inovações tecnológicas;</p> <p>Identificar novos tipos e fontes de dados para direcionar inovações no negócio e em toda a organização.</p> <p>(MANORG - Módulo 06 - Capítulo 002)</p>	<p>A área executa atividades de prospecção de tecnologias, inclusive possui um processo de inovação tecnológica definido. Porém, não foi possível verificar a execução de atividades diretamente relacionadas com a Gerência de Inovação ou com o processo corporativo de inovação.</p>
<p>Gerência da Universidade Corporativa dos Correios - GUCC/DEGEP</p>	<p>Definir políticas e gerir os processos de educação corporativa e gestão do conhecimento;</p> <p>Coordenar o planejamento, monitoramento e avaliação dos processos relativos à educação corporativa e gestão do conhecimento;</p> <p>Gerir programas de bolsa de estudo;</p> <p>Gerir o processo de parcerias com outras instituições;</p> <p>Fomentar projetos de pesquisa aplicada e apoio à inovação.</p> <p>(MANORG - Módulo 05 - Capítulo 002)</p>	<p>A área executa atividades de forma articulada com a gerencia de inovação com relação à premiação de inovação e fomento de parcerias com instituições de ensino e pesquisa.</p>
<p>Correios Participações S/A (CorreiosPar)</p>	<p>Constituir subsidiárias, adquirir controles ou participações acionárias em sociedades empresárias, bem como, proceder às alienações correspondentes, com vistas ao cumprimento de atividades dispostas no objeto social da ECT.</p>	<p>A empresa responsável por participações possuía, à época, projetos importantes para construção de parcerias e participações, porém, devido às necessidades empresarias de sigilo não são listadas em</p>

---

Gerir as relações de governança com as empresas subsidiárias criadas e com aquelas em que pretende adquirir controles e participações societárias.

(ESTATUTO SOCIAL, CORREIOSPAR).

documentos públicos e não puderam ser compartilhados em entrevista com gestor. Porém a execução de atividades está sendo realizada de acordo com documentação.

Fonte: Manuais Organizacionais da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.

Foi possível verificar com os dados coletados na documentação da empresa e em conjunção com dados levantados nas entrevistas realizadas, que não existe articulação para um ambiente de inovação na maioria das áreas avaliadas no estudo. Todas as áreas são de fundamental importância para a construção de uma estratégia de inovação para a empresa, porém verificou-se, conforme demonstrados na Tabela 08, que existe uma interação direta, apenas entre a área responsável pela definição da estratégia corporativa a gerência responsável por parcerias com instituições de ciência e tecnologia e a área de inovação. O que vai de encontro às recomendações presentes nos modelos de implantação de uma estratégia de inovação e das ações estratégicas verificadas em empresas do setor.

Possuir uma definição clara do foco, objetivos e significados de inovação, conforme demonstrado nas estratégias de inovação adotadas por empresas do setor postal, logístico e de encomendas, corroborada com as recomendações encontradas em trabalhos científicos e de consultorias empresariais, presentes na revisão de literatura, é de fundamental importância para a implantação de uma estratégia de inovação. Foi possível constatar que tais recomendações não estão claramente definidas na empresa, pois, não há uma clara definição para o conjunto de áreas estudadas, como o que é inovação para empresa, seu foco e objetivos.

A estrutura de governança de inovação também não é listada nas documentações da empresa e assim como não foi possível verifica-la nas entrevistas com as distintas áreas da empresa. Como inovação está no planejamento estratégico da organização, pode-se inferir que, deve existir um apoio ou patrocínio direto da organização, porém, não foi possível verificar esse comprometimento, sobretudo por não haver uma clara estratégia de inovação na empresa.

A empresa não possui uma estratégia de inovação bem definida, mesmo tendo em seu

desafio estratégico impulsionador a tecnologia, inovação e agenda digital. Em geral, as áreas que foram analisadas não possuem uma visão estratégica da inovação em nível corporativo, desta forma, constata-se a necessidade de construção de uma estratégia de inovação que seja impulsionadora de uma maior capacidade de inovação na empresa, capaz de atender as demandas de crescimento almejadas para os próximos anos.

É necessário então que a empresa construa uma estratégia de inovação capaz de articular as diversas áreas com objetivos de criação de vantagens competitivas, por meio de inovações sistêmicas e sistemáticas. A partir do necessário envolvimento da alta gestão, a ECT deve definir claramente os objetivos e motivos das inovações, e a estrutura de governança da inovação, além da busca por alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia de inovação, com o suporte do desenvolvimento necessário dos colaboradores.

## CONCLUSÃO

Neste capítulo apresenta-se um conjunto de recomendações para a formulação de estratégia e política de inovação para a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, considerando as estratégias adotadas pelas empresas do setor, as necessidades da empresa e o conjunto de áreas habilitadoras para formulação de uma estratégia de inovação. O objetivo é propiciar subsídios que auxiliem a empresa a gerenciar estrategicamente os recursos para desenvolvimento de novas soluções.

### **Importância de uma Estratégia de Inovação para a ECT**

O presente estudo visou investigar no contexto organizacional os desdobramentos da estratégia de inovação, de modo a reforçar a importância do estabelecimento formal de uma estratégia e política de inovação para Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT).

Neste estudo, verificou-se que a empresa se encontra em um setor que está sendo impactado profundamente, principalmente pela transformação digital. Inovar para se manter competitivo se tornou um imperativo para as empresas do setor postal, logístico e de encomendas.

O estabelecimento de uma estratégia de inovação é de primordial importância para que as organizações consigam obter vantagem competitiva por intermédio da inovação.

Por fim, constatou-se que a ECT possui importantes instrumentos e áreas que podem ser utilizados para apoiar sua estratégia de inovação. De maneira que, para o alcance dos novos objetivos estratégicos, sobretudo de inovação, se faz necessária a definição de uma estratégia de inovação, que apoie o alinhamento das ações de inovação com objetivos empresariais.

Os Correios prestam um importante serviço de integração nacional, levando acesso à comunicação e aos bens de consumo de forma eficiente, universal e confiável para todos os municípios brasileiros.

Com mais de três séculos de adaptação às diversas transformações na sociedade e constantes inovações, os Correios têm atendido às demandas da sociedade, que vão além dos

imperativos de integração nacional e universalização dos serviços postais. Com uma extensa rede de tratamento e distribuição, a empresa leva conveniência aos brasileiros.

A empresa precisa ter suas ações inovadoras estruturadas, de forma que possa vencer os novos desafios de uma economia digitalizada. Para tal, é de suma importância a definição de uma estratégia de inovação. Apresenta-se então, um conjunto de recomendações, considerando modelos científicos e de empresas de consultoria de mercado, assim como exemplos de estratégias e estruturas adotadas por empresas do setor, e, por fim, as áreas habilitadoras na empresa que possuem competência para a formulação de uma estratégia e política de inovação.

### **Recomendações e Encaminhamentos**

Recomenda-se obter o apoio e o compromisso da alta gestão da empresa como base para que uma estratégia de inovação possa ser formulada e implantada, assim, recomendamos que a estratégia de inovação da organização seja patrocinada pela presidência.

Recomenda-se ainda, avaliar o nível de maturidade em gestão da inovação da empresa, e traçar em detalhes as ações estratégicas de inovação, de forma a usar os mecanismos habilitadores internos e externos de inovação, além disso, se faz necessária uma definição formal da estratégia de inovação alinhada à estratégia da empresa, de forma a assegurar que não sofra ingerências políticas. A recomendação é realizada com base em observações do autor sobre a organização. Verificou-se que são constantes as mudanças na estrutura organizacional e muitas iniciativas importantes podem ser descontinuadas nesses processos.

Para identificar os pontos fortes e fracos no diagnóstico, deve ser definida uma estrutura de governança da inovação, e as questões de uma estratégia de inovação precisam ser consideradas.

Conforme definido na portaria interministerial de número 4.474 de 31 de agosto de 2018, a empresa tem um índice de atendimento postal externo para atender de 92,94 por cento e meta de qualidade de 93 por cento no número de entrega dentro do prazo em 2019. Deste modo, recomenda-se a definição de um orçamento para patrocínio de inovações na empresa, visto que, o ambiente em que ela está inserida apresenta um cenário bastante desafiador além da obrigatoriedade de universalização dos serviços com qualidade e preços acessíveis aos

clientes.

Foi verificada nas estratégias adotadas pelas empresas do setor, a necessidade de investimentos para financiar a inovação nas empresas. Como foi possível verificar que um dos principais desafios da ECT é superar anos de perdas financeiras, recomenda-se que a empresa apoie sua estratégia de inovação em financiamento externo, como os disponíveis através do novo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, lei 13.243 de 11 de janeiro de 2016.

Possuir uma estratégia de inovação suportada por um sistema de inovação é de grande importância, assim como o uso dos instrumentos disponibilizados, principalmente através do novo Marco de Ciência, Tecnologia e Inovação, que podem garantir a sustentabilidade da empresa e o alcance dos objetivos estratégicos traçados. Desta forma, recomenda-se a intensificação do uso dos mecanismos existentes no novo marco legal de ciência, tecnologia e inovação como o caso das encomendas tecnológicas. Para atender a essa necessidade foi construída uma minuta de política de inovação, que está disponível no Anexo B do presente estudo, podendo ser utilizada como base para construção de uma política de inovação aderente às necessidades apontadas e com base no artigo 15-A, da lei 13.243/2016.

O processo de planejamento para a construção de uma estratégia de inovação alinhada aos objetivos do negócio, parte das definições estratégicas para inovação na estratégia corporativa. Em seguida, deve haver o desenvolvimento de uma estratégia de inovação, com vistas a alcançar os objetivos estratégicos de inovação definidos, para então, ser configurado o modelo operacional, considerando também o modelo de execução de inovação em uma empresa para alcance dos objetivos do negócio.

Como encaminhamento desse estudo, deverá ser realizada apresentação do relatório para a alta gestão da organização, com intuito de evidenciar as recomendações produzidas, que trazem importantes pontos em apoio à sustentabilidade da empresa no atual contexto.

Para a internalização das análises realizadas nesse estudo na empresa, é recomendada a realização de seminário para apresentação do tema aos gestores das áreas envolvidas. Outros trabalhos relacionados ao tema poderão ser desenvolvidos para o aprofundamento das discussões sobre estratégia de inovação na empresa.

## REFERÊNCIAS

ACCENTURE, **Achieving High Performance in the Post and Parcel Industry 2016**. Disponível em : [https://www.accenture.com/t20170320T061145Z\\_\\_w\\_\\_us-en/\\_acnmedia/PDF-42/Accenture-The-New-delivery-Reality-HP-Post-and-Parcel-research-2016.pdf#zoom=50](https://www.accenture.com/t20170320T061145Z__w__us-en/_acnmedia/PDF-42/Accenture-The-New-delivery-Reality-HP-Post-and-Parcel-research-2016.pdf#zoom=50), Acesso em: 28/06/2018.

ANSOFF , H.I. (1965): **Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion**, New York et al.: McGraw-Hill.

BCG, The Boston Consulting Group, **The Most Innovative Companies 2018: Innovators Go All In On Digital**, Disponível em: [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018\\_tcm9-180700.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-Jan-2018_tcm9-180700.pdf), Acesso em: 30/06/2018.

BRASIL. **Decreto n.º 509, de 20 de março de 1969**, Dispõe sobre a transformação do Departamento dos Correios e Telégrafos em empresa pública, e dá outras providências.. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0509.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0509.htm). Acesso em: 30/06/2018.

BRASIL. **Lei n.º 13.243, de 11 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre estímulos ao desenvolvimento científico, à pesquisa, à capacitação científica e tecnológica e à inovação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/113243.htm). Acesso em: 25/11/2018.

BRASIL. **Decreto n.º 9.283, de 7 de fevereiro de 2018**. Regulamenta a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9283.htm) Acesso em: 28/11/2018.

BRASIL. **Decreto n.º 8.016, de 17 de maio de 2013**, Aprova o Estatuto Social da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos - ECT.. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/\\_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8016.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D8016.htm). Acesso em: 25/06/2018.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge: M.I.T. Press, 463p., 1962.

CGU, Controladoria Geral da União, **Avaliação Da Situação Econômica E Financeira ECT - Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos Exercícios 2011-2016 Relatório número 201700921**, Brasília, 2017.

DODGSON, M., Gann, D., SALTER, A. **The management of technological innovation: strategy and practice**, 2nd Edition, Oxford University Press. 2008.

DHL, **LOGISTIC TREND RADAR 2016**. Disponível em:

[http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about\\_us/logistics\\_insights/dhl\\_logistics\\_trend\\_radar\\_2016.pdf](http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_logistics_trend_radar_2016.pdf). Acesso em: 20/11/2017.

FÓRUM RAC, **2017-CAMINHOS DA RETOMADA**, São Paulo, 2017. Disponível em: [http://correio.rac.com.br/forum\\_rac\\_2017/download/campos/Estrategia%20Correios%20Logistica%20e%20Encomendas\\_v2.pdf](http://correio.rac.com.br/forum_rac_2017/download/campos/Estrategia%20Correios%20Logistica%20e%20Encomendas_v2.pdf), Acesso em: 11/11/2017.

GILBERT, J. T. **Choosing an innovation strategy: theory and practice**. In: Business Horizons. 1994.

HITTMÁR, S.; VARMUS, M; LENDEL, V, **Proposal of model for effective implementation of innovation strategy to business**, 2013, Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813052506>. Acesso em: 10/12/2018.

HSM, A Fórmula do Crescimento 1999, Disponível em: <https://www.profrandes.com.br/userfiles/3f8aac66e5872c651b588e69fbda66d2.pdf>, Acesso em: 12/12/ 2018.

IPC 2017, International Post Corporation, **Global Postal Industry Report 2017-Key findings**, Disponível em: [https://www.ipc.be/-/media/Documents/PUBLIC/Markets/MI-products/IPC\\_GPIR2017\\_key\\_findings.pdf](https://www.ipc.be/-/media/Documents/PUBLIC/Markets/MI-products/IPC_GPIR2017_key_findings.pdf). Acesso em: 26/16/2018.

IPC 2014, International Post Corporation, **Strategic Perspectives On The Postal Market**, 2014, Disponível em: <https://www.ipc.be/-/media/Documents/PUBLIC/Markets/strategic-perspectives-2014.pdf>. Acesso em: 26/06/2018.

KALAY, Furuk E LYNN, Gary S., **The Impact Of Strategic Innovation Management Practices On Firm Innovation Performance**, Research Journal of Business and Management, 2015, Vol 02.

KPMG 2016, KPMG International Cooperative, **Global transport Market trends and views**. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/03/kpmg-transport-tracker.pdf>. Acesso em: 26/06/2018.

KPMG 2017, KPMG International Cooperative, **Global transport Market trends and views**. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pl/pdf/2018/02/pl-KPMG-International-Transport-tracker-Global-transport.pdf>. Acesso em: 25/06/2018.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª ed. rev e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

LETSEMA, **Innovation Strategy is a business imperative... but how?**, 2017, Disponível em: <https://www.letsema.co.za/wp-content/uploads/2017/04/Innovation-strategy-is-a-business-imperative...-But-How.docx.pdf>, Acesso em: 12/12/ 2018.

MANUAL DE FRASCATI, **Metodologia proposta para a definição de investigação e desenvolvimento experimental**, OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento

Econômico, 2002.

MANUAL DE OSLO, **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**, OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, 3. ed. Paris: OCDE, 2005.

MILES, R.E./S NOW C.S. (1978): **Organizational strategy, structure and process**, New York et al.: McGraw-Hill.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.  
NAGJI, Bansi e TUFF, Geoff, **Managing Your Innovation Portfolio**. Harvard Business Review, 2012, Disponível em: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>. Acesso em: 30/01/2019.

NEUMANN, J./M ORGENSTERN, O. (1953): **Theory of games and economic behaviour**, Princeton: Princeton University Press

PEDRO, Edilson da Silva. **Gestão tecnológica: Um Estudo de Caso no Setor Sucroalcooleiro**. São Carlos : UFSCar, 2004. 145 p. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/1/3067/1/2004Dissert\\_EdilsonSP.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/1/3067/1/2004Dissert_EdilsonSP.pdf). Acesso em: 10/06/2018.

Perfil das Empresas Estatais, Brasil. **Perfil das Empresas Estatais Federais, 2014** / Ministério do Planejamento Desenvolvimento e Gestão - Brasília: MP/SE/DEST, 2015. 340 páginas.

PISANO, Gary P. , **You Need An Innovation Strategy**. Harvard Business Review, 2015, Disponível em: <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>. Acesso em: 10/12/2018.

PORTER, M.E. (1996): **What is strategy?** Harvard Business Review, November-December, p.61-78.

PwC, **Innovation & Markets Breakthrough innovation and growth, 2013**, Disponível em: <https://www.pwcaccelerator.com/pwesaccelerator/docs/pwc-breakthrough-innovation-and-growth.pdf>. Acesso em: 15/12/2018.

REVISTA CORREIOS, **Os Correios Vão Mais Longe**, Brasília, 2013.

RARC, **Riding the Waves of Postal Digital Innovation**, 2016, Disponível em: <https://www.uspsoig.gov/sites/default/files/document-library-files/2016/RARC-WP-16-014.pdf>. Acesso em: 02/02/2019.

STANKEVICE I.; E JUCEVICIUS G. , **Innovation Strategy: an Integrated Theoretical Framework**. SOCIALINIAI MOKSLAI, 2010, Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/267945616\\_Innovation\\_Strategy\\_an\\_Integrated\\_Theoretical\\_Framework](https://www.researchgate.net/publication/267945616_Innovation_Strategy_an_Integrated_Theoretical_Framework). Acesso em: 10/12/2018.

STRECKER, N. **Innovation Strategy and Firm Performance: An Empirical Study of**

**Publicly Listed Firms.** Gabler Verlag. 2009.

TADEU, Hugo Ferreira Braga, PENNA, Rodrigo. (2017). **Panorama da inovação no Brasil. (2017).** Disponível on-line em [http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202017/Relatorio\\_Panorama\\_Inovacao\\_2017\\_v2.pdf](http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa%202017/Relatorio_Panorama_Inovacao_2017_v2.pdf)

TEIXEIRA, Tadeu Gomes, **Os Correios e as políticas governamentais : mudanças e permanências** / Tadeu Gomes Teixeira ; Antonia de Lourdes Colbari, prefácio. – Salvador : EDUFBA, 2016.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation.** 5.ed. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd., 2013. 658p.

TPI, THE POSTAL INDUSTRY, **The Postal Industry, Innovation & Markets**, Vol. 4, 2016, Disponível em: <https://postal-innovation.epfl.ch/files/content/sites/postal-innovation/files/Newsletter/PI%20Newsletter%202016%2004.pdf>, Acesso em: 10/06/2018.

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

## ANEXO A - RELATÓRIO DA DISCIPLINA OFICINA PROFISSIONAL



PROFNIT - Mestrado Profissional em REDE NACIONAL  
Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação

Página 1 de 6

### Relatório Final de Oficina Profissional

*Em atendimento (NIT50) Oficina Profissional do Projeto Pedagógico do PROFNIT (6 créditos)*

Dados do aluno			
Ponto Focal	UNB - Universidade de Brasília	Ano de ingresso	2017
Nome do aluno	Thiago Santos de Amorim		
Semestre em que cursa a disciplina	3 (1/2018)	Período da Oficina Profissional	De 12/03/2018 à 29/06/2018
Dados da Oficina Profissional			
Organização	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos		
Setor da organização	Departamento de Estratégia e Inovação - DESTI		
Marcar todos os setores da sociedade em que se insere a organização	<input type="checkbox"/> Setor Acadêmico; <input type="checkbox"/> Setor empresarial; <input type="checkbox"/> Setor Governamental;	<input type="checkbox"/> Sociedade Organizada Não-Governamental; <input type="checkbox"/> Outro	
Nome Supervisor	Hudson Alves da Silva		
CPF Supervisor	██████████	Celular do Supervisor	██████████
Email do Supervisor	██████████	Telefone Supervisor	██████████
Houve alteração do que foi aprovado? Se sim, explique e justifique			
Título	Estratégia de Inovação, gestão da Inovação e propriedades intelectuais: Práticas da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.		
Marcar todas as atividades em que atuou	<input type="checkbox"/> Legislação e políticas públicas referentes a propriedade intelectual e transferência de tecnologia para inovação tecnológica; <input type="checkbox"/> Políticas de estímulo à proteção das criações; <input type="checkbox"/> Avaliação da conveniência da proteção das criações e sua divulgação; <input type="checkbox"/> Processamento de pedidos e de manutenção dos títulos de propriedade intelectual; <input type="checkbox"/> Licenciamento, inovação e outras formas de transferência de tecnologia; <input checked="" type="checkbox"/> Estudos de prospecção tecnológica e de inteligência competitiva no campo da propriedade intelectual, de forma a orientar as ações de inovação; <input type="checkbox"/> Estudos e estratégias para a transferência de inovação; <input type="checkbox"/> Promoção e acompanhamento de relacionamento academia-empresa; <input type="checkbox"/> Negociação e gestão de acordos de transferência de tecnologia; <input type="checkbox"/> Atividades rotineiras de diálogo e de ações academia-empresa, interagindo propositivamente com os diversos setores.		



<b>Resumo das atividades realizadas (até 150 palavras)</b>	A presente oficina profissional visa realização de práticas no contexto organizacional, no conjunto de processos e organismos que evidenciam os desdobramentos da estratégia de inovação e da política de inovação para Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT). Objetiva a construção de relatório de impactos das políticas de inovação para manutenção da continuidade dos processos inovativos, gestão da inovação e propriedade intelectual na organização. Com foco em inteligência competitiva, incluindo o campo da propriedade intelectual, as práticas serão realizadas nos órgãos da empresa que orientam as ações de inovação nos Correios.
--	---



<p><b>Atividades desenvolvidas (até 1.000 palavras)</b></p>	<p>Este relatório é o resultado final do desenvolvimento da oficina profissional do programa de mestrado profissional em propriedade intelectual e transferência de tecnologia para inovação - PROFNIT, realizada na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos.</p> <p>As atividades relacionadas a este trabalho foram conduzidas nos órgãos habilitadores verificados na organização, que são importantes instrumentos para um ecossistema institucional de inovação, entre 12 de março e 29 de junho de 2018, com os gerentes-executivos responsáveis pela área e com analistas responsáveis pela execução dos processos nos órgãos estudados.</p> <p>Para padronização das atividades da oficina e objetivando um melhor aproveitamento das informações e do tempo de trabalho, foram realizadas entrevistas não estruturadas com gestores de cada área para que fosse possível obter conhecimento qualificado do que efetivamente faz parte das atividades das unidades.</p> <p>Muitos pontos importantes para prospecção de inovação e fomento da cultura inovativa estão presentes na gerência de inovação - GINO/DESTI, além de conter o Laboratório de Inovação da Empresa. Executando o processo Mistura&amp;Faz, o laboratório de inovação dos correios é um espaço de <i>coworking</i>, aceleração de projetos de inovação.</p> <p>A Gerência de Estratégia do Departamento de Estratégia e Inovação GEST/DESTI é o órgão responsável por definir diretrizes, metodologias para formulação, monitoramento e revisão da estratégia corporativa.</p> <p>A GEST/DESTI, além de outras competências também possui a atribuição de proposição de portfólio de projetos estratégicos, o que é de fundamental importância para uma estratégia de inovação na empresa, visto que, é o órgão que constrói, acompanha e revisa a estratégia dos Correios.</p> <p>Em atividades com a gerência, foi possível verificar a sensibilidade da unidade organizacional para o com a inovação da empresa. Foi possível entender também a vinculação necessária dos projetos e ações para se alcançar os objetivos estratégicos da organização.</p> <p>A Gerência de Projetos Estratégicos realiza o acompanhamento da execução dos projetos estratégicos nos Correios, além de estabelecer as metodologias e ferramentas para gestão desses projetos.</p>
---	---

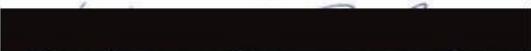


	<p>O acompanhamento e execução dos projetos estratégicos se dá através do conjunto de boas práticas para gestão de projetos constantes no PMBOK, que em conjunto com a metodologia PDCA, conhecido também como ciclo de Deming, método iterativo de gestão de para o controle e melhoria contínua de processos e produtos e a MEPCP (Metodologia Estruturada de Planejamento e Controle de Projetos) consolidada na ferramenta FGP (Ferramenta de Gerenciamento de Projeto).</p> <p>Não existe um atendimento com foco em projetos de inovação na gerência, que concentra seus esforços na execução do portfólio de Projetos Estratégicos definidos e priorizados conforme proposição da GEST/DESTI.</p> <p>A Gerência de Imagem, Publicidade e Promoção, unidade que se encontra dentro da estrutura organizacional do Departamento de Comunicação Corporativa - DCORE, é o único órgão da empresa a gerir de forma estratégica um ativo de propriedade intelectual.</p> <p>A GIPP/DCORE é a unidade organizacional que dentre outras atribuições, gerencia as oportunidades de gerenciamento de negócios de licenciamento de marcas, realiza o processo de registro de marcas e conjuntos de imagens no INPI (Instituto de Propriedade Industrial).</p> <p>Existe um grande conjunto de atribuições relacionadas as imagens, publicidades e marcas, que são planejados, executados, acompanhados pela GIPP.</p> <p>Foi possível verificar em detalhes o conjunto de critérios que são utilizados para criação de uma nova marca na empresa através de demonstração de uma analista responsável pela área.</p> <p>A Gerência de Gestão Cultural, Patrocínio e Eventos - GEPE é o órgão responsável pela gestão dos patrocínios, desde o planejamento até a contratação, além de gestão dos centros culturais e do Museu dos Correios.</p> <p>Os Correios possuem além de um museu, um conjunto de unidades culturais que são de relevante importância para fomento da criatividade e da cultura. A GEPE pode ser um habilitador para exploração ou fomento da economia criativa não só na empresa mais também no país, visto que os centros estão em várias regiões. As atividades da GEPE se ativeram ao conhecimento de funcionamento do órgão através do gestor responsável.</p>
--	--



	<p>A Gerência de Avaliação de Investimentos - GAVI, é o órgão responsável do dar apoio técnico e realizar análise de viabilidade econômica de projetos, iniciativas estratégicas, inovação e novos negócios.</p> <p>As iniciativas de investimentos, desinvestimentos, lançamento de produtos e serviços, além de fusões e aquisições tem uma precedência de avaliação de viabilidade econômico-financeira realizada por esta unidade organizacional.</p> <p>Gestão de participações, fusões e aquisições são analisadas e desenvolvidas através da Gerência de Participações - GPAR. É uma unidade muito importante para o ecossistema institucional de inovação, por ser o órgão responsável por desenvolver negócios com foco em parceiro.</p> <p>A execução dos contratos de parcerias, participações minoritárias, desinvestimentos de parcerias e gestão das relações de governança com as empresas subsidiárias criadas são realizados através da subsidiária CorreiosPar.</p> <p>A Gerência de Estratégia em Tecnologia da Informação do Departamento de Planejamento e Gestão de TI - GEST/DEPGE, além de outras atribuições, realiza avaliação de tendências tecnológicas no cenário dos negócios dos Correios e os competidores e propôr disrupções tecnológicas que tenham o potencial de trazer valor para o negócio, além de fomentar a cultura digital, de inovação e tratamento de dados como ativos que tenham potencial de fazer parte do negócio da empresa.</p> <p>Investimento em pessoal e competências é de primordial importância para a nutrição de recurso de inovação e envolvimento de todos. A Universidade dos Correios é o órgão responsável pela gestão da educação corporativa na empresa.</p> <p>Outras atribuições que é de destaque para um ecossistema de inovação são as parcerias com instituições de ensino e o fomento de projetos de pesquisa aplicada, além da gestão do conhecimento que também é realizado pela UniCorreios.</p> <p>Por fim, e para conhecer a unidade organizacional responsável por constituir subsidiárias, adquirir controles ou participações acionárias em sociedades empresárias, gerir as relações de governança de empresas ou participações minoritárias, foi realizada uma entrevista não estruturada com diretor da empresa subsidiária para conhecer os projetos e os processos executados.</p> <p>A organização, por meio de parceria com o MCTIC e com órgãos do sistema 'S', tem preparado alguns processos para atender demandas dos Correios. Devido ao processo de reestruturação não foi possível realizar mais atividades no órgão.</p>
--	---



<p>Houve geração de produtos de sua autoria? Se sim, marque todos os que se apliquem</p>	<p><input type="checkbox"/> a) Elaboração e encaminhamento de pedidos de registros de propriedade intelectual, bem como depósito de software livre em repositório reconhecido ou obtenção de licenças alternativas ou flexíveis para produção intelectual, desde que demonstrado o uso pela comunidade acadêmica ou pelo setor produtivo;</p> <p><input type="checkbox"/> b) Construção de base de dados técnico-científicas;</p> <p><input type="checkbox"/> c) Desenvolvimento de aplicativos e materiais didáticos e instrucionais e de produtos, processos e técnicas;</p> <p><input type="checkbox"/> d) Desenvolvimento de tecnologias sociais;</p> <p><input type="checkbox"/> e) Produção de programas de mídia;</p> <p><input type="checkbox"/> f) Elaboração de relatórios técnicos com regras de sigilo;</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> g) <b>Elaboração de relatório relativo à proposição ou a avaliação de programas, projetos e políticas institucionais ou públicas;</b></p> <p><input type="checkbox"/> h) Elaboração de manuais de operação técnica, protocolo experimental ou de aplicação ou adequação tecnológica;</p> <p><input type="checkbox"/> i) Elaboração de projetos de inovação tecnológica; projeto de aplicação ou adequação tecnológica;</p> <p><input type="checkbox"/> j) Elaboração de processos de gestão de inovação;</p> <p><input type="checkbox"/> k) Curadoria de coleções biológicas;</p> <p><input type="checkbox"/> l) Editoria;</p> <p><input type="checkbox"/> m) Elaboração de artigos originais e publicações tecnológicas.</p>
<p>Se gerou produtos, descrevê-los (até 150 palavras)</p> <p>Anexar comprovantes desses produtos</p>	<p>Com informações e apoio da gerência de inovação foi possível a construção de uma minuta de política de inovação a ser considerada quando da definição da estratégia de inovação nos Correios. O documento encontra-se em anexo.</p>
<p>Vai utilizar no seu TCC?</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Sim      <input type="checkbox"/> Parcialmente      <input type="checkbox"/> Não</p>
<p>Assinatura do Supervisor</p>	
<p>Assinatura do Coordenador do Setor</p>	
<p>Assinatura do aluno</p>	
<p>Assinatura docente Responsável Institucional pela disciplina</p>	

## ANEXO B - MINUTA DE POLÍTICA DE INOVAÇÃO

Minuta de política de inovação apresentada à empresa, considerando dispositivos da lei de inovação, lei 10.973, de 2004 e da regulamentação do novo Marco de Ciência, Tecnologia e Inovação, decreto de número 9.283 de 7 de fevereiro de 2018.

Importante salientar que, conforme apresentado no relatório de “Análise e Proposições Críticas para a Formulação da Estratégia e Política de Inovação na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos”, para a formulação de sua estratégia e política de inovação a empresa deve: considerar os ambientes interno e externo, definir claramente os objetivos de inovação, estabelecer uma estrutura de governança com apoio da alta gestão, realizar o alinhamento entre estratégia de inovação e estratégia corporativa, bem como, fomentar o desenvolvimento e motivação dos colaboradores.

### MINUTA DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.

Considerando o disposto no artigo segundo, inciso IV do decreto nº 9.283 de 7 de fevereiro de 2018, que define Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação Pública, como:

“...aquela abrangida pelo inciso V do caput do art. 2º da Lei nº 10.973, de 2004, integrante da administração pública direta ou indireta, incluídas as **empresas públicas** e as sociedades de economia mista;”

E considerando o disposto no artigo de número 14, "A ICT pública **instituirá** a sua política de inovação...". A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação Pública, conforme decreto, institui sua Política de Inovação Tecnológica.

## MINUTA DA POLÍTICA DE INOVAÇÃO EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELÉGRAFOS.

### 1 - OBJETIVO GERAL

Estabelecer diretrizes que possibilitem aos Correios desenvolver capacidades de inovação, visando inovar de forma sistemática, considerando o planejamento estratégico, o plano de negócios da organização, o arcabouço legislativo para promoção da inovação, a política nacional de ciência tecnologia e inovação e a política industrial e tecnológica nacional, buscando constituir uma empresa competitiva, rentável e com sustentável crescimento de oferta de serviços e produtos à população.

Aplicam-se a este documento as definições constantes no arcabouço legislativo de inovação vigente e suas alterações, as leis de propriedade intelectual e legislação correlata.

### 2 - DIRETRIZES E PRINCÍPIOS GERAIS

A política de inovação dos Correios possibilitará o apoio à inovação, à pesquisa e desenvolvimento de novos processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor, utilizando recursos próprios ou em parceria com terceiros.

#### 2.1 - A execução da política de inovação dos Correios observará os seguintes princípios:

- a) a empresa estabelecerá um órgão com a função de realizar a gestão e execução de sua política institucional de inovação, que responderá também pelas atribuições do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), em caso de parceria com ICT pública, poderá ser realizada gestão através de parceria.
- b) a empresa prestará todo apoio às iniciativas empreendedoras voltadas para inovação.
- c) todas as unidades organizacionais dos Correios devem apoiar as parcerias da empresa voltadas à inovação.
- d) as pesquisas e desenvolvimento de novos processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor, realizadas pela empresa, deverão ser acompanhadas, apoiadas e terem negociação de parceria coordenadas pelo órgão responsável por realizar a gestão e execução da política institucional de inovação dos Correios.

- e) a empresa promoverá a proteção da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia, considerando os benefícios à sociedade, observando os ganhos para os Correios e seus colaboradores pela exploração da inovação.
- f) a empresa promoverá ações institucionais de capacitação de recursos humanos em empreendedorismo, gestão da inovação, transferência de tecnologia e propriedade intelectual.
- g) a empresa destinará percentual a ser definido do seu faturamento anual para investimento em inovação.

### 3 – ESTRUTURAS PARA APOIO À INOVAÇÃO

3.1 O órgão responsável pela gestão e execução da política institucional de inovação (NIT) dos Correios, terá as seguintes competências:

- a) cumprir e fazer cumprir a Política de Inovação da Empresa;
- b) exercer as funções de Secretária Executiva do Comitê de Inovação dos Correios;
- c) coordenar a atração de parceiros e a negociação entre Correios e as empresas / instituições interessadas no desenvolvimento conjunto de novos processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor.
- d) realizar estudos de prospecção e viabilidade econômica, estratégias e verificação de anterioridades em apoio às ações de propriedade intelectual e transferência de tecnologia de processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor.
- e) emitir pareceres técnicos sobre os temas objeto dessa Política para subsidiar a tomada de decisão por parte do Comitê de Inovação;
- f) subsidiar o Comitê de inovação em quaisquer disputas administrativas, no âmbito dos Correios, relacionadas a novos processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor;
- g) realizar prospecção de recursos externos a fim de ampliar e dar estabilidade ao financiamento das atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

3.2 Para execução de suas funções, a unidade organizacional responsável por realizar a gestão e execução da política institucional dos Correios (NIT) contará com o apoio de:

- a) Comitê de Inovação, órgão responsável por deliberar sobre a estratégia institucional relativa à inovação.

- b) Plano Estratégico de Inovação, considerando horizontes de curto médio e longo prazo.
- c) Plano de Desenvolvimento de Inovações, estabelecendo diretrizes tecnológicas e identificando projetos cooperativos estratégicos e redes de pesquisa para temas futuros.
- d) Manual de Inovação, com orientações para a sistematização dos processos de gestão voltados para atividades de pesquisa e desenvolvimento de inovações da empresa.
- e) Ferramenta para gestão de portfólio e de projetos de inovação.

### 3.3 Comitês de Inovação

3.3.1 O Comitê de inovação é o órgão responsável por deliberar sobre a estratégia institucional relativa à inovação e direcionamento de recursos.

3.3.2 São membros do Comitê de Inovação, titular e suplente, respectivamente, o titular e o seu substituto legal, das Vice-Presidências e da Presidência dos Correios, este último, o seu presidente.

3.3.3 O Comitê de Inovação dos Correios submeter-se-á a regimento próprio, aprovado pelo presidente da Empresa.

## 4 - DA PROTEÇÃO DA PRODUÇÃO INTELECTUAL DOS CORREIOS

4.1 Os Correios são os detentores dos direitos de propriedade intelectual, que resultam de atividades desenvolvidas no âmbito da empresa por seus empregados, colaboradores e estagiários, mesmo que vinculados temporariamente e em qualquer posição na empresa.

4.2 Os Correios protegerão, de acordo com legislação aplicável, novos processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor, tecnologia e conhecimentos resultantes das pesquisas desenvolvidas no âmbito da empresa, que estejam com os interesses estratégicos e sejam passíveis de proteção intelectual, na forma de:

- a) patente de invenção;
- b) patente de modelo de utilidade;
- c) registro de marcas;

- d) registro de desenho industrial;
- e) registro de software; e
- f) direitos de propriedade, abrangidos por "proteção sui generis", dentre eles, a proteção de cultivares e de topologia de circuitos integrados.

4.3 Processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor, obtidos no curso de uma pesquisa e/ou desenvolvimento tecnológico em parceria com terceiros, terão sua propriedade atribuída seguindo o estabelecido no acordo de cooperação técnica ou instrumento jurídico e específico firmado entre as partes.

## 5 - TRANSFERÊNCIAS DE TECNOLOGIA E LICENCIAMENTO

5.1 Os Correios poderão celebrar contratos de transferência de tecnologia específica e de licenciamento para outorga de direito de uso ou exploração de criação por ele desenvolvida, à título exclusivo e/ou não exclusivo, em conformidade com a legislação vigente.

5.2 O Comitê de Inovação, deliberará sobre a transferência e/ou licenciamento de propriedades intelectuais e sobre a exclusividade ou não da transferência, ou do licenciamento.

## 6 - PARCERIAS TECNOLÓGICAS

6.1 - Os Correios poderão celebrar acordos de parceria com entidades públicas e privadas, para a realização de pesquisa aplicada e desenvolvimento de tecnologia, processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor, nos quais deverão estar expressos:

- a) a titularidade da propriedade intelectual; e
- b) a participação nos resultados da exploração das criações que a parceria gerar, considerando o capital intelectual e os recursos financeiros e materiais alocados pelas partes.

6.2 Os acordos de parcerias com instituições privadas e entidades públicas deverão prever e detalhar a concessão de recursos financeiros, humanos, materiais e de infraestrutura

laboratorial ou não, destinados ao desenvolvimento da pesquisa, incluídas as despesas operacionais e administrativas necessárias.

6.3 A exploração das criações geradas no âmbito dos acordos deverão ser objeto de contrato específico entre as partes interessadas, cabendo ao NIT a negociação desse contrato, com base na legislação vigente.

6.4 Poderão ser concedidas bolsas de estímulo à inovação, no âmbito dos acordos de parceria, mediante aprovação do Comitê de Inovação.

## 7 - INCUBAÇÕES DE PROJETOS INOVATIVOS

7.1 A incubação de projetos inovadores será objeto de acordo de parceria entre os Correios e a empresa interessada, com interveniência da subsidiária Correios Participações S/A (CorreiosPar).

7.2 Os projetos inovadores serão habilitados pelo NIT, de acordo com os termos de chamada pública editada pelos Correios.

7.3 São admissíveis os projetos inovadores que guardem sintonia com as competências e atividades desenvolvidas pelos Correios, priorizados os que tenham como objetivo:

a) orientações técnicas de gestores ou técnicos dos Correios para elaboração de proposta, que vise à instalação de centros de pesquisa e/ou inovação e/ou unidades operacionais e de serviços especializados.

c) aplicação e exploração de tecnologias, processos, produtos, serviços e modelos de negócios com potencial de geração de valor, que suscitem interesse no comitê de inovação dos Correios para sua colocação no mercado.

7.4 A subsidiária Correios Participações S/A será responsável pela gestão do Parque Tecnológico dos Correios, nos termos do contrato que, aprovado pelo Comitê de inovação, firmar com a instituição.

## 8 - AFASTAMENTOS DO COLABORADOR PARA ATIVIDADES DE APOIO À INOVAÇÃO EM OUTRAS ENTIDADES

18.1 É facultado aos Correios, ouvido o Comitê de Inovação e observada a legislação aplicável, liberar o colaborador de seu quadro de empregados, através de licença remunerada, para a constituição de empresa, com finalidade de desenvolver atividade empresarial relativa à inovação.

## 9 - MECANISMOS E FONTES DE FINANCIAMENTO

Constitui possíveis mecanismos e fontes de financiamento da política de inovação dos Correios:

- a) Recursos orçamentários próprios.
- b) Recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT).
- c) Recursos financeiros, por meio de aproveitamento de outros fundos públicos de apoio à Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.
- d) Fontes extra orçamentárias, decorrentes de participações nas receitas do faturamento de empresas e de parcela de *royalties* pela transferência de tecnologia.
- e) Recursos de organismos multilaterais e de outras fontes internacionais de financiamento do desenvolvimento tecnológico, como Banco Mundial, BID, UPU entre outros.

## 10 - ALÇADA E RESPONSABILIDADES

- a) À Diretoria Executiva dos Correios - Aprovar a Política de Inovação.
- b) Ao Departamento de Estratégia e Inovação (DESTI) - Coordenar a implantação desta Política.
- c) À Gerência de Inovação (GINO) - Implantar a Política de Inovação.
- d) Ao NIT - Operacionalizar as atividades decorrentes dessa Política executando, dentre outras atividades, prospecção interna e externa, bem como o gerenciamento e implantação dos resultados.

## 11 - DISPOSIÇÕES GERAIS

- a) As unidades orçamentárias e financeiras dos Correios deverão adotar as medidas próprias relacionadas às despesas demandadas por essa Política de Inovação.

- b) O NIT é responsável por acompanhar e controlar a implantação da Política de Inovação, adotando as medidas próprias para a sua divulgação e internalização na Instituição.
- c) O NIT é responsável por elaborar e aplicar em conjunto com a UniCorreios, cursos e treinamento nas atividades de apoio à inovação a serem ministrados no âmbito dos Correios.
- d) A participação dos Correios no capital social de empresas deverá ser avaliada e deliberada pelo Comitê de Inovação e gerenciada por intermédio da área responsável por realização de participações na empresa.