



ANAIS

ESTRUTURA DE INOVAÇÃO CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA E FERRAMENTA DE CRIAÇÃO DE VALOR EM UMA ORGANIZAÇÃO: BOAS PRÁTICAS SEGUNDO REFERÊNCIAS DA INICIATIVA PRIVADA

LUCAS RODRIGUES
lucas.m.rodrigues@unesp.br
UNESP

RESUMO: Em busca da continuidade da geração de valor e impacto nos mercados e sociedade em que atuam, as organizações empresariais têm recorrido cada vez mais a estruturas de inovação corporativa como vantagem competitiva e ferramenta de criação de valor, para atender não somente demandas econômicas, como também garantir impactos positivos em sua cultura organizacional. Este estudo aborda práticas e estratégias inovadoras a partir de uma pesquisa qualitativa realizada com 30 empresas brasileiras líderes em diversos segmentos. Como destaque, a pesquisa aponta a importância da sinergia entre estratégia, gestão e processos em, ressalta o papel vital do ecossistema de inovação, que inclui a colaboração com startups e instituições acadêmicas. Por fim, o documento enfatiza a importância da integração entre planos de inovação e estratégias corporativas, a capacitação dos colaboradores, a valorização dos erros como aprendizado e a adoção de métricas claras para avaliar o sucesso das iniciativas.

PALAVRAS CHAVE: : Inovação; Estratégia; Intraempreendedorismo

ABSTRACT: In their quest to continue generating value and having an impact on the markets and society in which they operate, business organizations have increasingly turned to corporate innovation structures as a competitive advantage and value creation tool, in order to meet not only economic demands, but also to ensure positive impacts on their organizational culture. This study looks at innovative practices and strategies based on qualitative research carried out with 30 leading Brazilian companies in various segments. The research highlights the importance of synergy between strategy, management and processes and emphasizes the vital role of the innovation ecosystem, which includes collaboration with startups and academic institutions. Finally, the document emphasizes the importance of integrating innovation plans and corporate strategies, training employees, valuing mistakes as learning and adopting clear metrics to evaluate the success of initiatives.

KEY WORDS: Innovation; Strategy; Intrapreneurship



INTRODUÇÃO

No contexto das organizações empresariais é evidente que a prática da inovação tem sido um fator fundamental em garantir a continuidade da geração de valor, vantagens competitivas e impacto no mercado e sociedade onde atuam (ANDREW & SIRKIN, 2007). Independentemente de porte ou propósito, empreendimentos que não são capazes de inovar em seus processos, produtos ou modelos de negócio estão mais suscetíveis a se tornarem obsoletos e até mesmo encerrar as suas operações (BARBIERI et al, 2009).

A inovação, portanto, assume posição de destaque dentro das organizações e é frequentemente dividida em duas principais abordagens: Tradicional e Aberta. A abordagem Tradicional faz uso de recursos predominantemente internos para criar soluções e alternativas para os desafios e oportunidades da organização (ENKEL et al, 2009). A abordagem Aberta, por sua vez, assume que fora dos limites da organização existem outras partes interessadas com a capacidade de apresentar soluções melhores e mais ágeis (ANDREW & SIRKIN, 2007). Logo, esta abordagem faz uso de diferentes tipos de relacionamentos e parcerias para assegurar que estas soluções externas sejam testadas e aplicadas com sucesso em suas oportunidades e desafios internos (NAKAGAWA, 2017).

Como a estratégia de uma empresa pode afetar negativamente em sua agilidade na tomada de decisão, os programas de inovação aberta estão cada vez mais frequentes em grandes agroempresas nacionais. A estratégia por trás destas iniciativas é utilizar da velocidade, flexibilidade e criatividade de organizações menores para buscar soluções que não só demandariam mais recursos como também um tempo superior de resposta caso fossem tratadas internamente.

O desafio, porém, está em como utilizar destas ferramentas de inovação, de modo a extrair o maior valor possível e gerar vantagens competitivas, sem o risco de perda de foco, ou de alocação errada de recursos (BARBIERI et al. 2009). Apesar de ter sido amplamente difundida nos últimos anos, a adoção de ferramentas de inovação em empresas de grande porte não é uma atividade trivial. Faz-se necessário, muitas vezes, a criação de estruturas organizacionais dedicadas e específicas, de modo a centralizar a gestão destas ferramentas (ANDREW & SIRKIN, 2007).

Logo, compreender com profundidade os impactos que diferentes estruturas, processos e programas de inovação causam em suas respectivas organizações é de especial relevância para o estudo de vantagens competitivas e criação de valor, uma vez que permite uma segurança maior na tomada de decisão e alocação de recursos para estas estruturas organizacionais que no passado não contavam com o porte e orçamento que têm hoje. Em um contexto ainda mais amplo, assegurar que boas práticas de inovação corporativa sejam difundidas entre organizações da iniciativa privada também tem relevância no patamar da balança comercial nacional.

Por fim, o objetivo deste trabalho é explicitar as melhores práticas adotadas por organizações empresariais de referência na iniciativa privada, e correlacioná-las com os conceitos mais difundidos na literatura atual, de modo a auxiliar organizações, instituições e academia a utilizar a inovação como ferramenta funcional para a geração de valor e vantagem competitiva em negócios.

REVISÃO TEÓRICA

Em estudos sobre estruturas de inovação corporativa, diversos conceitos fundamentais são abordados. Primeiramente, KITSUTA & QUADROS (2019) destacam a definição de inovação corporativa, compreendida como a introdução de novidades em processos, produtos ou serviços dentro de uma organização, visando ganhos em competitividade e valor. A inovação é considerada um elemento chave para diferenciar empresas no mercado, e, com base em um estudo feito com 10 exemplos de empresas de tecnologia, os autores também afirmam que a correta compreensão de diversos tipos de modelos distintos de inovação é facilitada a sensibilização para o desenvolvimento de capacidades inovativas.

Outro ponto crucial, trabalhado por PAROLIN (2013) é a variedade das estratégias de inovação. Estas vão desde abordagens planejadas e sistemáticas até métodos mais ágeis e flexíveis, enfatizando a importância de alinhar a inovação com os objetivos e a cultura organizacional. A gestão da inovação se destaca como um fator crítico, exigindo uma cultura organizacional que promova a criatividade e colaboração em todos os níveis da empresa. A autora realiza uma série de estudos multicase para correlacionar os perfis de empresas inovadoras, e os seus respectivos desempenhos em atividades inovativas.

ENKEL, GASSMANN & CHESBROUGH (2009) também realçam as práticas bem-sucedidas na implementação de estratégias de inovação, pesquisa e desenvolvimento. Eles ressaltam como a integração da inovação nas estratégias empresariais, aliadas ao investimento constante em capacitação e ao incentivo ao intraempreendedorismo conseguem tornar pesquisadores e especialistas mais propensos à colaboração, e assim, aumentar a agilidade e eficiência de programas de desenvolvimento de tecnologias e produtos. Estas práticas demonstram não só um estímulo à inovação, mas também contribuem para o engajamento, desenvolvimento, satisfação e retenção dos colaboradores.

Em linha com as boas práticas explicitadas por ENKEL, GASSMANN & CHESBROUGH (2009), o estudo dos autores KITSUTA & QUADROS (2019) insights de estudos de caso de indústrias brasileiras, que revela como empresas de diferentes tamanhos e setores adaptam suas estratégias de inovação para melhor contribuir com a geração de valor e criação de vantagens competitivas, de acordo com o mercado no qual estão inseridas. Por exemplo, uma empresa de menor porte pode focar em inovações rápidas e ágeis, enquanto uma maior pode ter processos mais planejados e estruturados. Esta diversidade reflete a importância de adaptar as estratégias de inovação ao contexto específico da empresa. Além disso, são discutidos os desafios da inovação, como a resistência à mudança, a necessidade de investimentos e a gestão de riscos. Estes desafios requerem uma abordagem equilibrada para garantir que as inovações sejam bem-sucedidas e gerem resultados positivos para a empresa.

Por fim, PAROLIN (2013) apresenta uma visão abrangente sobre a importância da inovação corporativa e suas implicações para as organizações, destacando a necessidade de uma abordagem integrada que envolva não só todos os aspectos da empresa, mas também um conhecimento expressivo das demandas dos clientes e consumidores.



PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente projeto utilizou uma metodologia combinada, com base nos trabalhos desenvolvidos por ENKEL et. al (2009), NAKAGAWA (2017) e PAROLIN (2013), e foi faseada em seis diferentes etapas, descritas abaixo.

- Etapa 1: Revisão da literatura de modo a expor as principais práticas de avaliação do desempenho da estrutura de inovação corporativa em uma organização, bem como quais são as boas práticas discutidas pela academia nas últimas décadas e seus impactos em vantagem competitiva e criação de valor.
- Etapa 2: Seleção das empresas de iniciativa privada que foram entrevistadas, bem como a aquisição dos contatos responsáveis pelo preenchimento e seus respectivos emails. A seleção foi baseada na lista dos 100 ganhadores do “Prêmio Valor Inovação” e o primeiro contato foi via email. As 30 primeiras empresas que demonstraram interesse voluntário em participar foram selecionadas.
- Etapa 3: Elaboração da proposta de pesquisa qualitativa e roteiro de entrevista.
- Etapa 4: A pesquisa foi conduzida com um grupo de 30 indivíduos, cada um representando uma das 30 empresas selecionadas, utilizando a ferramenta "Google Forms". As respostas foram fornecidas por um único membro de cada empresa, preferencialmente o Gerente responsável pela área de inovação. Na ausência deste, o Coordenador do time de inovação era designado para responder à pesquisa. Posteriormente, os mesmos indivíduos que completaram a pesquisa foram também entrevistados individualmente.
- Etapa 5: Apresentação e Discussão dos Resultados
- Etapa 6: Considerações finais e recomendações com base nos resultados encontrados.

As pesquisas descritas acima foram estruturadas da seguinte maneira:

Finalidade:

Aplicada: foco em solucionar uma situação problema bem delimitada e em curto espaço de tempo de modo a atender demandas de negócios (BOYD, 1987).

Abordagem:

Predominantemente qualitativa: A maior parte dos recursos da pesquisa serão direcionados para o entendimento em profundidade da situação problema, com a flexibilidade de interpretações que vão além de modelos estatísticos e a partir do estudo de projetos de alta complexidade e difícil generalização, porém, sem deixar de considerar aspectos quantitativos relevantes (BRYMAN, 1989).



Classificação:

Predominantemente exploratória, com papel contributivo, onde as descrições preliminares possibilitarão um trabalho colaborativo entre pesquisador e pesquisados de modo a modificar a realidade da situação problema e descrever em segundo momento os impactos causados pela intervenção (PAROLIN, 2013).

Técnica:

Foram preenchidos entrevistas de profundidade para descrever o objetivo do trabalho, junto com as percepções originais dos tomadores de decisão (BRYMAN, 1989). Em seguida, foram apresentados os questionários qualitativos para preenchimento. Por fim, ao final do preenchimento dos questionários foi conduzido uma nova rodada de entrevistas de profundidade de modo a registrar as percepções dos tomadores de decisão.

Variáveis de Pesquisa:

Estrutura da inovação Corporativa
Programas de inovação Aberta
Programas de Intraempreendedorismo
Estratégia e Inovação

Coleta de dados

Foram realizadas entrevistas de profundidade e questionário com os responsáveis pelas estruturas de inovação corporativa das empresas avlaidas

Estratégia

A estratégia da pesquisa qualitativa envolveu questões semiestruturadas, de natureza predominantemente qualitativa, seguindo um roteiro pré-definido de questões abertas. A abordagem será em profundidade e as respostas indeterminadas (YIN, 1984).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para entender na prática como empresas de referência fazem uso das ferramentas e estratégias de inovação de modo a atingir vantagens competitivas sobre seus concorrentes e gerar valor para seus negócios, foi realizada uma pesquisa qualitativa, nos moldes da metodologia trabalhada acima, com 30 grandes empresas líderes e/ou referência em inovação dos segmentos de varejo, bens de capital, construção, engenharia, saneamento, mineração, cosméticos, química, papel e celulose, seguros e planos de saúde, farmacêutica, serviços, serviços financeiros, transporte e logística. Os resultados são destacados abaixo:



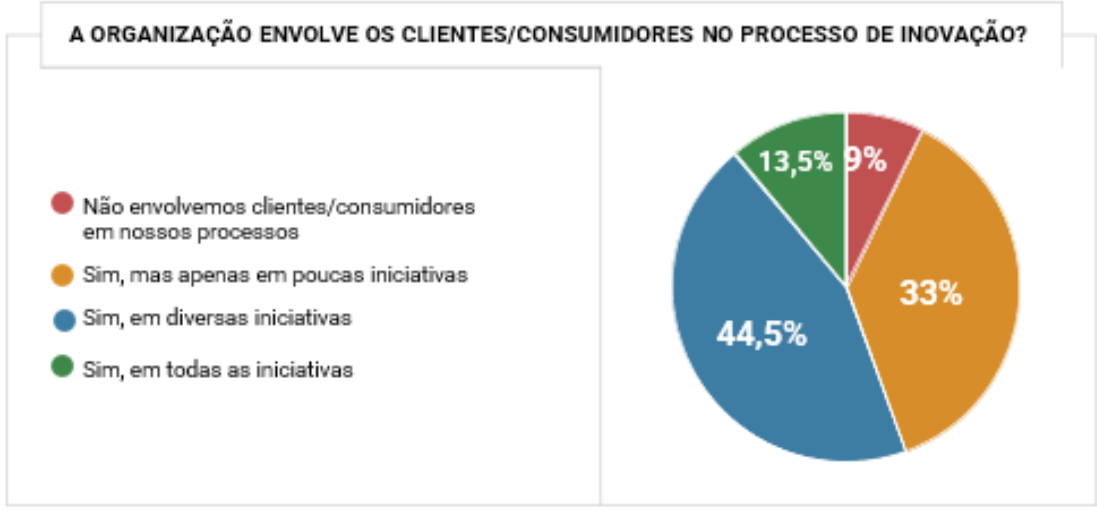
Resumo das melhores práticas predominantes nas entrevistas qualitativas:

- 1) Na prática da inovação aberta, é sugerido que cada departamento da empresa estabeleça uma relação direta com startups relacionadas ao seu campo de atuação. Dessa forma, cada área seria responsável por procurar startups pertinentes, aliviando a sobrecarga do time de inovação. Com isso, o setor de inovação poderia se concentrar mais na capacitação dos funcionários e na busca de parcerias mais complexas, incluindo aquelas em nível internacional.
- 2) A inovação requer o apoio ativo da alta liderança, incluindo reuniões regulares com a gestão sênior para discutir projetos e agendas inovadoras. Além disso, a cultura de inovação deve ser implementada de cima para baixo na organização.
- 3) É aconselhável identificar desafios e mapear as principais dificuldades da organização, visando integrar este diagnóstico ao plano de atividades e à estratégia de inovação, que oferecerá suporte a esses desafios.
- 4) Incluir um especialista na equipe para o mapeamento contínuo de tendências futuras e compreensão das mudanças nos hábitos dos consumidores é essencial para orientar os esforços de inovação.
- 5) Na criação de uma área de inovação empresarial, é crucial estabelecer processos bem definidos, incluindo a padronização de regras, a determinação de fluxos e a implementação de uma governança eficaz.
- 6) A formação de um comitês multidisciplinares pode evitar duplicidade de projetos e alinhar sinergias entre as unidades de negócios
- 7) É imperativo mapear e trazer para perto as partes interessadas da organização para entenderem o processo de inovação e a importância do relacionamento com startups e universidades
- 8) É essencial para o engajamento e comunicação interdepartamental a disseminação de um relatório periódico que destaque as ações realizadas pela área de inovação.
- 9) É importante que as outras áreas da organização tenham ao menos uma meta de inovação
- 10) A criação de reuniões semanais com o time de estratégia para troca de avanços pode ser essencial.

Abaixo também foram compilados os principais *insights* obtidos por meio dos questionários enviados às empresas:

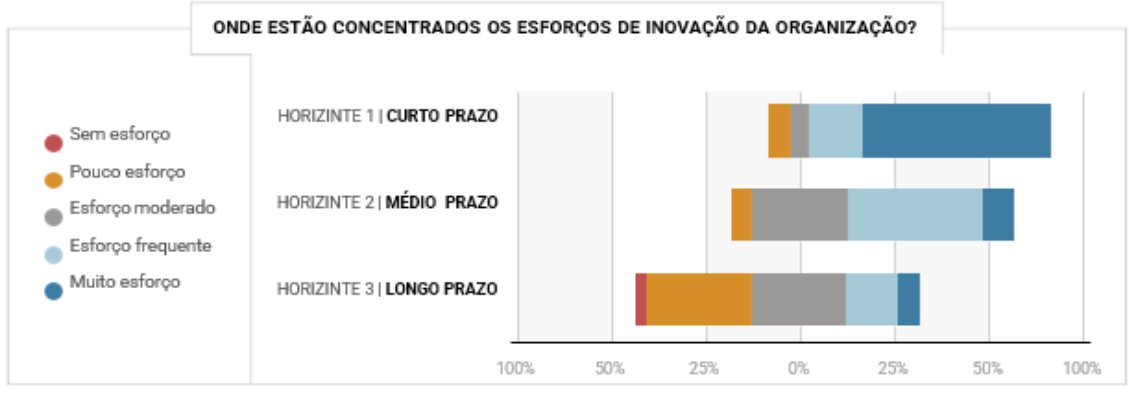
ANAIS

Gráfico 1: Envolvimento de clientes/consumidores



Fonte: Pesquisa qualitativa realizada pelo autor em sua atividade profissional

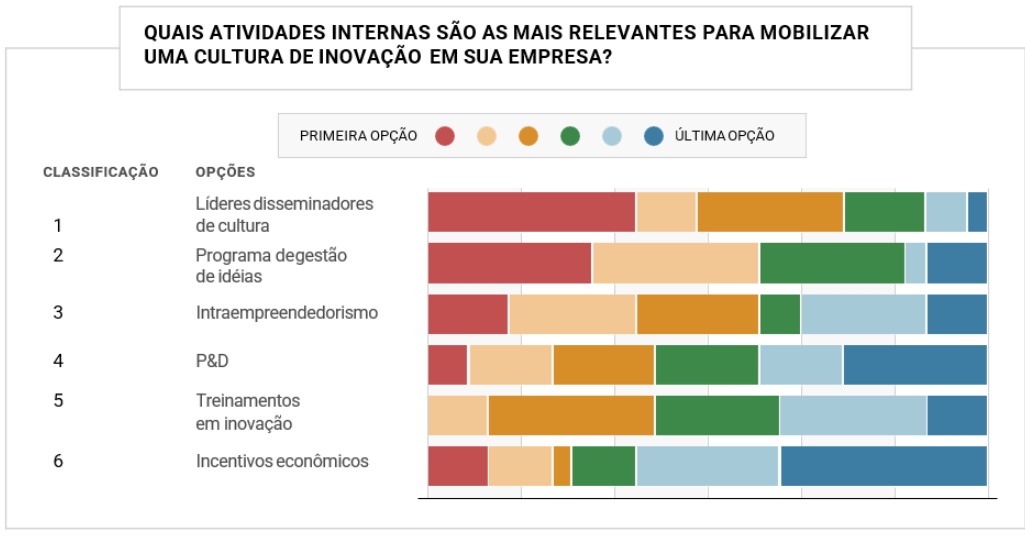
Gráfico 2: Concentração de esforços das organizações



Fonte: Pesquisa qualitativa realizada pelo autor em sua atividade profissional

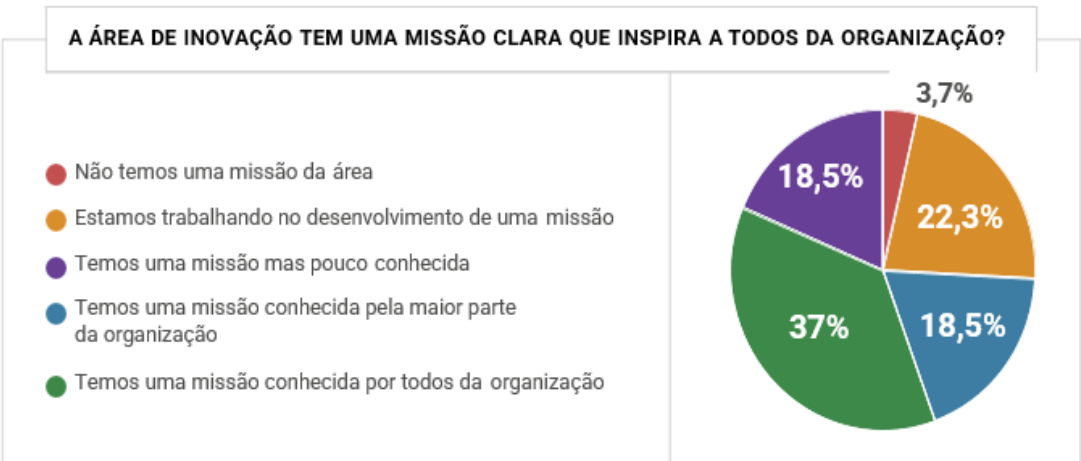
ANAIS

Gráfico 3: Atividades internas relevantes para cultura de inovação



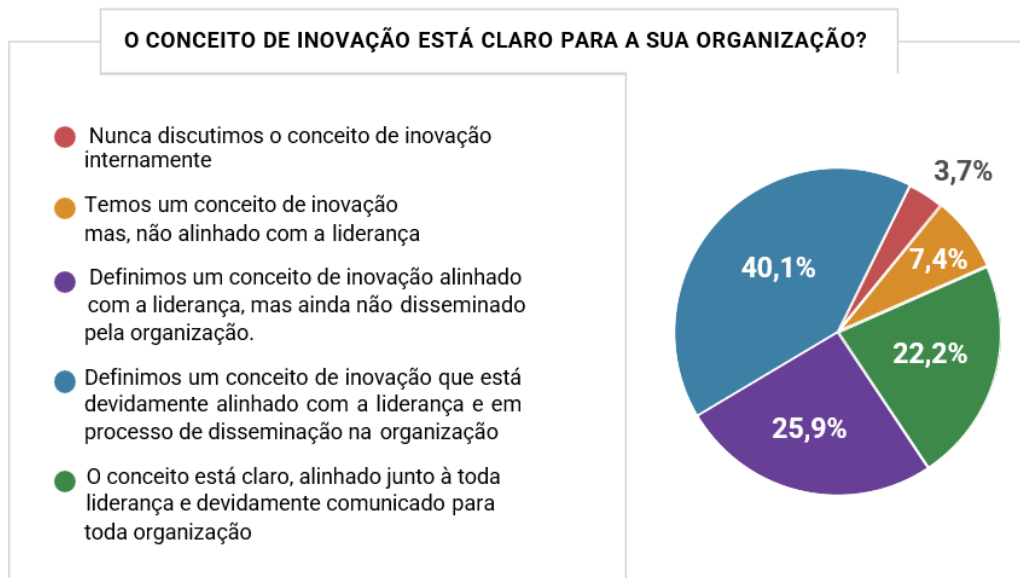
Fonte: Pesquisa qualitativa realizada pelo autor em sua atividade profissional

Gráfico 4: Missão da área de inovação



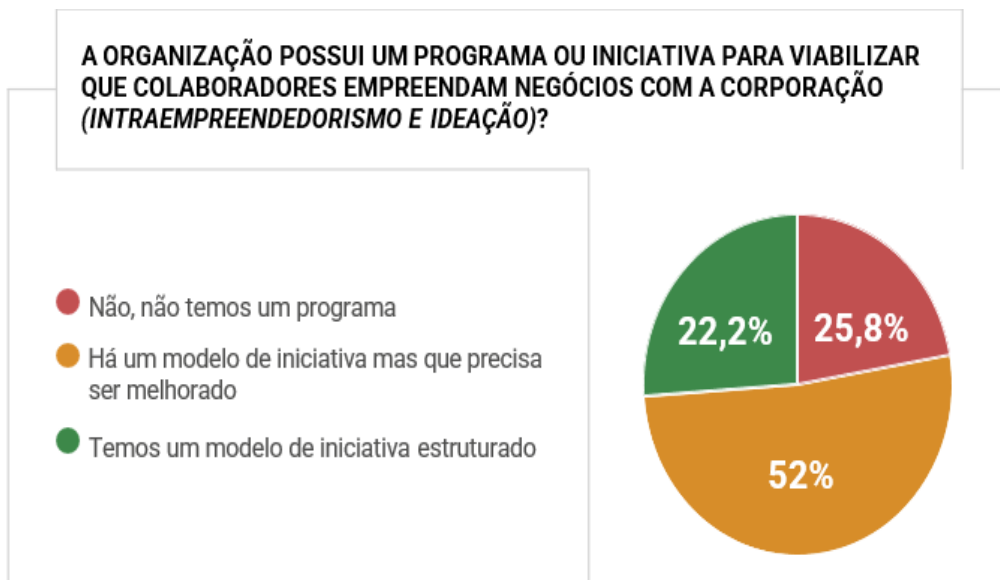
Fonte: Pesquisa qualitativa realizada pelo autor em sua atividade profissional

Gráfico 5: Clareza do conceito de inovação



Fonte: Pesquisa qualitativa realizada pelo autor em sua atividade profissional

Gráfico 6: Presença de programa de intraempreendedorismo



Fonte: Pesquisa qualitativa realizada pelo autor em sua atividade profissional



A análise dos gráficos acima revela nuances importantes sobre como as empresas estão abordando a inovação em diferentes dimensões. Ao correlacionar estas observações empíricas com os conceitos literários inicialmente revisados, fica evidente a importância da inovação aberta com o alinhamento da cultura organizacional e a promoção de uma liderança que suporta atividades inovativas.

O Gráfico 1 destaca que 44,5% das organizações envolvem seus clientes e consumidores em diversas iniciativas de inovação, enquanto 13,5% o fazem em todas as iniciativas. Este dado é crucial para entender como a participação direta dos clientes pode potencializar a criação de valor, um aspecto enfatizado por PAROLIN (2013), que discute a necessidade de alinhar a inovação com as necessidades do consumidor para melhorar a competitividade e o valor de mercado. Como aponta o estudo, organizações que não integram clientes em seus processos de inovação podem estar perdendo insights valiosos que poderiam ser transformados em vantagens competitivas significativas.

O Gráfico 2, por sua vez, aborda os esforços de inovação em termos de horizontes de tempo: curto, médio e longo prazo. Observa-se que as organizações tendem a diversificar seus esforços, mas com uma inclinação maior para o curto e médio prazo, refletindo talvez uma resposta às pressões imediatas do mercado e a necessidade de adaptação rápida. Esta tendência está em consonância com os insights de ENKEL, GASSMANN & CHESBROUGH (2009) sobre a importância de integrar a inovação de maneira estratégica e contínua nas operações empresariais.

Já o Gráfico 3 ilustra as atividades internas consideradas mais relevantes para mobilizar uma cultura de inovação. Liderança, gestão de ideias e intraempreendedorismo são destacados como prioritários. Isso ressoa com a literatura que sugere que a inovação deve ser uma prática disseminada em todos os níveis da organização, com líderes atuando como disseminadores dessa cultura, conforme descrito por KITSUTA & QUADROS (2019).

O Gráfico 4 também revela que apenas uma minoria das organizações possui uma missão de inovação claramente compreendida por toda a organização. Este é um indicativo de que, embora a inovação seja reconhecida como essencial, muitas empresas ainda estão no processo de integrar plenamente este conceito em suas operações e missão organizacional, destacando a discrepância entre o reconhecimento da importância da inovação e sua implementação efetiva, como discutido por PAROLIN (2013).

O quinto gráfico aborda a clareza do conceito de inovação dentro das organizações, mostrando que muitas ainda estão em processo de definição e alinhamento deste conceito com a liderança e disseminação pela organização. Isso é crucial, pois um conceito de inovação bem definido e comunicado é fundamental para o sucesso das iniciativas, conforme destacado por ENKEL, GASSMANN & CHESBROUGH (2009).

Por fim, o sexto gráfico indica que mais da metade das organizações possuem um modelo estruturado de intraempreendedorismo, permitindo que colaboradores empreendam dentro do contexto corporativo, uma prática que pode significativamente aumentar a inovação e adaptabilidade organizacional.

Essas análises demonstram a complexidade e a variedade de abordagens na implementação de práticas de inovação nas organizações, refletindo a literatura atual que aponta para uma necessidade de abordagens mais integradas e alinhadas com a cultura organizacional e as expectativas do mercado. A literatura sugere que a chave para uma inovação eficaz não reside apenas na adoção de novas ideias, mas na criação de um ambiente onde essas ideias possam ser efetivamente integradas e suportadas pela liderança e pela cultura

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada destaca a importância crítica da inovação colaborativa dentro do ecossistema empresarial como fator de geração de valor e criação de vantagens competitivas. Assim como afirma a literatura analisada, a pesquisa também conclui que não há uma única abordagem certa para a inovação nas empresas, mas a necessidade de cada organização adaptar suas estratégias de inovação às suas circunstâncias e objetivos específicos. Essa adaptação envolve não apenas a adoção de novas tecnologias e processos, mas também a construção de uma cultura organizacional que apoia e fomenta a inovação. Interessante apontar, porém, que apenas 36% das empresas entrevistadas possuem uma missão clara e difundida acerca de sua estratégia de inovação.

Um dos pontos predominantes da pesquisa é a relevância do envolvimento do cliente no processo de inovação. A ênfase é dada ao papel crítico dos feedbacks dos consumidores, que direcionam e moldam a trajetória inovativa das empresas. Isso implica em uma abordagem de inovação mais aberta e receptiva, onde o feedback externo é valorizado tanto quanto as ideias internas. Entretanto, observa-se que apenas 46% das organizações entrevistadas adotam essa prática em todo o processo inovativo.

O estudo também reconhece a importância de uma liderança visionária e engajada no processo de inovação. A liderança efetiva não apenas estabelece a direção para a inovação, mas também inspira e motiva os colaboradores a contribuir ativamente para as iniciativas inovadoras. Líderes inovadores são essenciais para criar um ambiente onde novas ideias possam prosperar e onde a inovação é uma parte integrante da cultura empresarial. Há, contudo, um grande desafio para difundir os conceitos de inovação, da liderança para baixo; 40% das empresas entrevistadas afirmam que os conceitos de inovação ainda estão em processo de difusão entre os níveis menos complexos da organização.

Com base no perfil de referência das empresas entrevistadas, seus resultados e na literatura consultada, é evidente que para se manter com uma vantagem competitiva e continuar a criar valor, a inovação não deve ser vista como um projeto isolado pelas empresas, mas como uma parte integrante e contínua da estratégia empresarial. A inovação colaborativa, a cultura de aceitação de riscos e falhas, a liderança inspiradora e o envolvimento do cliente são componentes essenciais para uma estratégia de inovação bem-sucedida. Entretanto, os resultados ainda apontam um grande caminho a ser trilhado por estas empresas, uma vez que a sua maioria ainda não completa de maneira predominante as boas práticas que elas mesmo citam como adequadas, e que são corroboradas pela literatura. Aponta-se que uma melhor execução da estratégia de inovação é necessária, e para tanto, maiores estudos acerca sobre como garantir essa execução são necessários.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMABILE, T.M.; CONTI, R.; COON, H.; LAZENBY, J.; HERRON, M. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, Boston, v.39, n.5, p.1154-1184, Oct. 1996.

ANDREW, J.; SIRKIN, H.L. *Payback: a recompensa financeira da inovação*. Tradução de Carlos Cordeiro de Mello. São Paulo: The Boston Consulting Group, 2007.

BLANCO, J. L. A. M. K. P. M. S. (2017). *The new age of engineering and construction technology*. McKinsey & Company, July.

BARBIERI, J.C.; ÁLVARES, A.C.T.; CAJAZEIRA, J.E.R. *Gestão de ideias para a inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BOYD, H.W.; WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica: texto e casos*. 7ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.

BRYMAN, A. *Research Methods and Organization Studies (Contemporary Social Research)*. 1st ed. London: Routledge, 1989.

ENKEL, E.; GASSMANN, O.; CHESBROUGH, H. *Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon*. *R&D Management*, Blackwell Publishing (Oxford), v.39, n.4, p.311-316, 2009.

EISENHARDT, K. *Building theories from case study research*. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

KITSUTA, C. M.; QUADROS, R. *Gestão da inovação em empresas brasileiras de serviços de tecnologia da informação*. *Cad. EBAPE.BR*, v. 17, n. 4, p. 1048-1061, 2019

NAKAGAWA, M. *The search for innovation in large Brazilian companies: Practices, processes, and challenges*. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, São Paulo, v. 57, n. 3, p. 272-285, 2017.

PAROLIN, S. R. H. *Estudo multicasos sobre atividades inovativas*. *Revista de Administração*, v. 48, n. 3, p. 608-620, 2013.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. Londres: Sage, 1984.