

Direcionadores do processo de inovação: o papel da estratégia, liderança e cultura

Pierry Teza¹
Viviane Brandão Miguez²
Roberto Fabiano Fernandes³
Gertrudes Aparecida Dandolini⁴

RESUMO

A velocidade de mudança do ambiente em que as organizações estão inseridas aumenta rapidamente, fazendo com que elas necessitem obter vantagens competitivas sustentáveis. Uma vez que o ambiente é competitivo e mutável, as organizações necessitam inovar rapidamente, porém de forma eficiente e eficaz. Uma das condições para que isso ocorra é a gestão efetiva de um processo de inovação que deve estar alinhado com as diretrizes organizacionais, relacionadas com três fatores relativamente bem estudados na literatura de gestão: estratégia, liderança e cultura da organização. Apesar de diversos estudos abordarem um ou dois desses fatores e sua relação com o processo de inovação, poucos estudos têm analisado de forma conjunta. Como contribuição empírica ao tema, este trabalho apresenta um estudo de caso sobre a influência da estratégia, da liderança e da cultura sobre o processo de inovação em uma empresa desenvolvedora de produtos para o lar. Foi entrevistado um grupo de funcionários da organização, oriundos de diversos setores desta. Para as entrevistas, utilizou-se a técnica de grupo focal, realizada na organização. Complementarmente, utilizaram-se dados obtidos por meio de observação e análise de documentos. Como resultados, verificou-se que: (a) estratégia, liderança e cultura, direcionam o processo de inovação da organização; (b) os funcionários percebem a importância do alinhamento entre esses três fatores para o processo de inovação; (c) apesar de esses fatores influenciarem o processo de inovação, são também influenciados pelo desejo de inovar da organização. Apontam-se, do mesmo modo, alguns pontos para trabalhos futuros.

Palavras-chave: Inovação. *Front End* da Inovação. Gestão da Inovação. Direcionadores da Inovação

1 INTRODUÇÃO

A velocidade de mudança do ambiente em que as organizações estão inseridas aumenta rapidamente, fazendo com que elas necessitem obter vantagens competitivas sustentáveis, renovando-se constantemente.

¹ Mestre em Engenharia de Produção, Doutorando em Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – pteza@hotmail.com

² Mestre em Gestão do Conhecimento, Doutoranda em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – vivianemiguez@gmail.com

³ Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina – fabianof@tpa.com.br

⁴ Doutora em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina – ggtude@egc.ufsc.br

Constantes demandas e mudanças do ambiente exigem uma constante adaptação das organizações por meio da inovação, que, segundo a OECD (2005) pode ser realizada em relação a produtos (bens e serviços), a processos, em marketing e em métodos organizacionais, caracterizando assim os tipos de inovação do ponto de vista de resultado.

Partindo do fato de que existem variadas abordagens e, conseqüentemente, conceitos referentes à inovação (BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009), utilizou-se no estudo aqui relatado o conceito proposto por Baregheh, Rowley e Sambrook (2009, p. 1334), que afirmam que a “inovação é o processo de várias etapas através do qual as organizações transformam ideias em produtos novos/melhorados, serviços ou processos, a fim de avançar, competir e diferenciar-se com sucesso em seu mercado”.

Ao longo dos anos, diversas pesquisas têm focado no processo de inovação, sobretudo em formas de melhorá-lo como um todo. Os estudos iniciaram fundamentalmente concentrados no desenvolvimento de novos produtos, com foco em bens. Posteriormente, surgiram pesquisas com um olhar mais apurado sobre os demais resultados da inovação. Haja vista que a literatura de desenvolvimento de produtos foi transposta para a área de inovação, agregando-se estudos sobre outros resultados do processo, entende-se aqui que o processo de desenvolvimento de novos produtos e o processo de inovação são sinônimos, sendo a alteração principal o fato de que, no processo de inovação, podem-se ter múltiplos tipos de resultados.

Uma mudança importante na forma de visualizar o processo de inovação foi proposta por Smith e Reinertsen (1991) (ainda com foco no desenvolvimento de produtos – bens), que destacaram, no processo, o estágio inicial, ou seja, as atividades e o tempo até o desenvolvimento de um conceito de produto. A esse estágio, considerado aqui como um subprocesso, os autores chamaram de *fuzzy front end* (FFE). Assim, com base na proposta de Smith e Reinertsen (1991), pode-se dividir o processo de desenvolvimento de novos produtos em três subprocessos: (1) *fuzzy front end*; (2) desenvolvimento de novos produtos; (3) comercialização.

Conforme orientação de Koen et al (2001), será utilizado aqui o termo *front end* da inovação (FEI), uma vez que os autores afirmam que o uso do termo “fuzzy” pode implicar que esse subprocesso é misterioso e, portanto, impossível de gerenciá-lo. Além disso, partindo do fato de que o processo de inovação pode resultar em diferentes tipos de resultados (produtos – bens e serviços, processos, métodos de marketing e métodos organizacionais), para o subprocesso de desenvolvimento de produtos, será utilizado o termo “desenvolvimento” e, para o subprocesso de comercialização, será utilizado o termo “implementação”, uma vez que uma inovação em processo, por exemplo, não precisa ser necessariamente comercializada. Nesse sentido, divide-se o processo de inovação em: *front end* da inovação; desenvolvimento; implementação.

Dos três subprocessos identificados por Smith e Reinertsen (1991), verifica-se que muito foi avançado em relação ao desenvolvimento e a implementação; porém, os estudos relativos ao *front end* da inovação somente nos últimos anos têm recebido mais atenção tanto das organizações quanto da academia (AAGAARD; GERTSEN, 2011). Assim, o FEI é uma das maiores áreas de fraqueza do processo de inovação, mas, fundamentalmente, determina o posterior sucesso da inovação (KOEN et al, 2001; CRAWFORD; BROER; BASTIAANSEN, 2006; BRENTANI; REID, 2012). Ou seja, conclusões existentes indicam que a melhoria do FEI tem o maior potencial para melhorar a inovação com o mínimo de esforço (NOBELIUS; TRYGG, 2002; BACKMAN; BÖRJESSON; SETTERBERG, 2007; WILLIAMS; KOCHHAR; TENNANT, 2007; AAGAARD; GERTSEN, 2011).

Diversos fatores influenciam o processo de inovação, especificamente o FEI (HÜSIG; KOHN, 2003; MISHRA; KIM; LEE, 1996; CALANTONE; SHIMIDT; DIBENEDETTO, 1997; KOEN et al, 2001; COOPER, 1988; BESSANT; MAHER, 2009). Porém, uma vez que estudos empíricos relativos ao FEI são importantes e relativamente escassos (AAGAARD; GERTSEN, 2011), este trabalho apresenta um estudo que objetivou descrever como liderança, cultura e estratégia influenciam no processo de inovação em uma empresa desenvolvedora de produtos para o lar. Assim, partiu-se da seguinte questão de pesquisa: como a liderança, a cultura e a estratégia influenciam no processo de inovação da organização. O trabalho continua na seção 2 explicitando a base teórica relativa a *front end* da inovação e aos direcionadores da inovação. Na seção 3, é apresentado o método utilizado para o estudo. Na seção 4, são apresentados e discutidos os resultados do estudo. Finalmente, na seção 5, são expostas as considerações finais do trabalho.

2 FRONT END DA INOVAÇÃO

De acordo com Koen et al (2001, p. 3), o *front end* da inovação “envolve as atividades que ocorrem antes do formal e bem estruturado subprocesso de desenvolvimento de novos produtos”. Segundo Khurana e Rosenthal (1998), essas atividades do FEI incluem a formulação do produto e estratégia de comunicação, identificação de oportunidades e avaliação, geração de ideias, definição de produto, planejamento de

projetos e revisões executivas. De forma mais processual, Kim e Willemon (2002) afirmam que o FEI inicia quando uma oportunidade é considerada digna de ideação, exploração e avaliação, e termina quando a empresa decide investir na ideia, comprometendo significativos recursos para o seu desenvolvimento. De forma um pouco diferente, contudo mais iterativa, deve-se considerar que, no *front end* da inovação, ideias e oportunidades são interligadas, pois reconhecer ou criar uma oportunidade é uma ocasião para gerar ou testar uma ideia, bem como uma ideia pode levar a uma oportunidade e esta pode exigir uma nova ideia para ser aproveitada (VANDENBOSCH; SAATCIOGLU; FAY, 2006; KOEN et al, 2001).

De um modo geral, três elementos são recorrentes na literatura de FEI: oportunidades; ideias; conceitos. Uma ideia pode ser entendida como a forma mais embrionária de um novo produto (bem ou serviço) (KOEN et al, 2002), de um novo processo, novo método de marketing ou novo método organizacional. Já uma oportunidade pode ser considerada uma

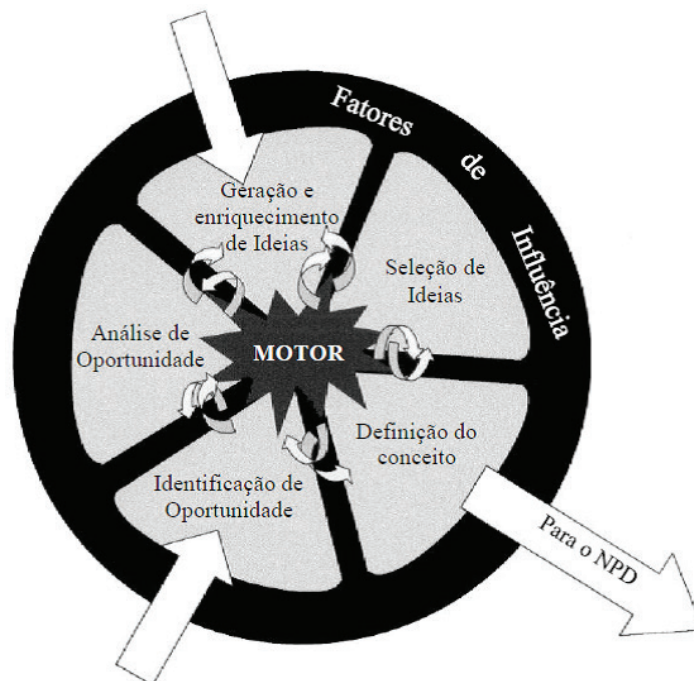
lacuna de negócio ou tecnológica, que uma empresa ou indivíduo percebe que existe entre a situação atual e um futuro imaginado, a fim de capturar vantagem competitiva, responder a uma ameaça, resolver um problema ou melhorar uma dificuldade (KOEN et al, 2002, p. 7).

Finalmente, um conceito “tem uma forma bem definida, incluindo tanto uma descrição escrita e visual, que inclui as suas características e benefícios aos clientes combinada com um amplo conhecimento da tecnologia necessária” (KOEN et al, 2002, p. 7). A estruturação e interação entre esses três elementos são abordadas na estrutura de modelos de FEI.

Alguns pesquisadores (KHURANA; ROSENTHAL, 1998; BREM; VOIGT, 2009; BOEDDRICH, 2004; MONTOYA-WEISS; O’DRISCOLL, 2000; WHITNEY, 2007; KURKKIO; FRISHAMMAR; LICHTENTHALER, 2011) buscaram, por meio dos modelos, indicar também a relação desses três elementos com variáveis internas e externas ao processo. De um modo geral, os modelos igualmente representam que essas variáveis influenciam diretamente no andamento ou no resultado do próprio modelo (KOEN et al, 2002; BRENTANI; REID, 2012).

O modelo de Koen et al (2001), Figura 1, explicita que as atividades do FEI sofrem influência de fatores internos e externos à organização. O modelo de Koen et al (2001) foi desenvolvido a partir da necessidade identificada pelos autores de proporcionar maior clareza a essa parte do processo. Como resultado da pesquisa, desenvolveu-se o modelo, bem como uma clarificação entre cada uma das atividades que o compõe.

Figura 1 – Modelo *New Concept Development* (NCD)



Fonte: Koen et al (2001, p. 47)

Os cinco elementos do modelo são: identificação da oportunidade; análise da oportunidade; geração e aperfeiçoamento de ideias; seleção de ideias; desenvolvimento do conceito e da tecnologia. No processo representado pelo modelo, inicia-se pela identificação de uma oportunidade ou pela geração de uma ideia. Essa oportunidade ou ideia pode interagir com os demais elementos do modelo, interagindo também com os fatores de influência (capacidades organizacionais, estratégia do negócio e ambiente externo) e impulsionados pelo motor (liderança e cultura da organização). A forma circular sugere que as ideias e oportunidades devem fluir e iterar entre todos os cinco elementos. Assim, o modelo possui dois pontos de início, porém apenas uma saída, na atividade de desenvolvimento de conceito e tecnologia; sendo esse ponto, a ligação com o processo de desenvolvimento formal.

A escolha deste modelo como lente teórica para o estudo aqui descrito ocorreu pelo foco de o estudo ser sobre a influência da estratégia liderança e cultura da organização no *front end* da inovação. Estratégia liderança e cultura da organização são chamadas aqui de direcionadores da inovação, e são detalhados na próxima seção.

2.1 Direcionadores da inovação

O processo de inovação não ocorre isoladamente dentro da organização (KOEN et al, 2001). Como a maioria dos modelos apresenta, o processo sofre alguma influência de fatores internos e externos. Especificamente, expõem-se aqui algumas considerações acerca dos direcionadores da inovação: estratégia, liderança e cultura (KHURANA; ROSENTHAL, 1998; BREM; VOIGT, 2009; BOEDDRICH, 2004; MONTOYA-WEISS; O'DRISCOLL, 2000; WHITNEY, 2007; KURKKIO; FRISHAMMAR; LICHTENTHALER, 2011).

Hüsing e Kohn (2003), a partir de uma análise de estudos empíricos, identificaram um conjunto de fatores que influenciam o FEI. Os autores fizeram um levantamento das atividades do FEI e quais eram os fatores considerados pelos diversos trabalhos. O Quadro 1 apresenta uma síntese do resultado obtido pelos autores.

Quadro 1 – Fatores de influência para o processo de inovação

Fator	Abordagem
Estratégia	Relação entre estratégia da organização e objetivos do FEI; estratégias para redução de incertezas e redução de riscos; gestão eficiente da informação como métrica para atingir resultados.
Cultura	Comunicação como competência; comunicação como estratégia da organização; criatividade organizacional; cultura colaborativa; valorização de boas ideias; motivação da equipe; tempo "livre" para criatividade; recursos suficientes.
Projeto e processo organizacional	Envolvimento do consumidor; entrosamento da equipe, incluindo equipe de desenvolvimento e parceiros; uso de bases de dados; mercado como ideia central; falta de processo definido; uso de ferramentas e métodos.
Liderança	Apoio de alta gestão; alocação de recursos; suporte de responsabilidades; líderes influentes; pessoas comprometidas.
Processo	Problema de definição de processo; reconhecimento de oportunidade; análise de oportunidade; concepção da ideia; seleção da ideia; pesquisa e refinamento da ideia; projeto e evolução do conceito.

Fonte: Adaptado de Hüsing e Kohn (2003, p. 12)

No estudo, foi identificada, na organização pesquisada, uma relação relevante entre o *front end* da inovação e os fatores estratégia, liderança e cultura. Por isso, eles são foco da presente pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Procura-se, com esta pesquisa, realizar uma contribuição empírica à área, uma vez que os estudos empíricos sobre o tema são relativamente escassos (AAGAARD; GERTSEN, 2011). A pesquisa realizada é exploratória no momento em que se familiarizou com o assunto e a realidade da organização pesquisada.

Realizou-se uma revisão de literatura para aprofundar o contato com o tema: *front end* da inovação (FEI) e fatores que o influenciam. A partir da revisão, analisaram-se os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas da organização e a interação entre seus integrantes. Para planejamento, e posterior execução da pesquisa, foram utilizadas as prescrições propostas por Creswell (2010) no que se refere à estratégia

de investigação; aos procedimentos de coleta de dados; ao papel do pesquisador; aos procedimentos de registros de dados; à análise e interpretação dos dados.

Relativamente à estratégia de investigação, utilizou-se o estudo de caso. Nesta pesquisa, o fenômeno (a gestão do FEI) é estudado em seu contexto de vida real (a organização pesquisada, seus processos, tecnologias e pessoas) procurando extrair inferências a partir de limites difusos (a característica do *front end* da inovação) entre o fenômeno e o contexto (YIN, 2010). Nesse sentido, a unidade de análise escolhida foi uma organização desenvolvedora de soluções para o lar, com presença no mercado nacional a, aproximadamente, 24 anos. Por motivos de confidencialidade, não será citado o nome da organização, cuja escolha deu-se por três razões:

- Existência de inovações: em contato preliminar com o presidente da empresa, constataram-se indícios de inovações incrementais, tanto de produtos quanto de processos. Ainda, o presidente foi enfático na necessidade da organização inovar, mostrando uma postura proativa em relação ao referido processo.

- Conveniência: o presidente da organização ofereceu acesso total e irrestrito a seu pessoal para a escolha dos participantes da pesquisa. Foi possibilitado acesso também a documentos da organização para complementação da coleta de dados.

- Ciclo de desenvolvimento de produtos: a empresa escolhida possui um ciclo de desenvolvimento aproximado de quatro meses. Tal ciclo força a equipe a desenvolver novos produtos constantemente.

A organização é uma gestora de marcas e desenvolvedora de produtos para casa. Suas atividades iniciaram-se em 1988 com a produção artesanal de tapetes na cidade de São Paulo. Em 1991, a empresa passou a importar produtos dos Estados Unidos. Mudando-se para Santa Catarina, em 1993, passou a distribuir gradativamente para todo o Brasil. Em 1996, a empresa incorporou em seu portfólio fragrâncias de outra empresa americana.

A empresa não produz os produtos que comercializa. No entanto, esses produtos são desenvolvidos com base, principalmente, no trabalho do setor de design da organização. Assim, a produção é realizada por outras empresas. A organização, então, é responsável pelo *front end* da inovação, pelo desenvolvimento e pela distribuição dos produtos (parte do subprocesso de implementação).

Em relação aos procedimentos de coleta de dados, foi utilizada a entrevista por grupo de foco, como procedimento principal. Complementarmente, utilizaram-se documentos (catálogos e diário de campo dos pesquisadores) e observação (de forma não participante).

Para a execução do grupo focal, inicialmente foi realizado um contato com o Gerente de Recursos Humanos da empresa. No contato inicial, realizado por e-mail, explicou-se o tema da pesquisa, objetivando verificar o interesse do gerente. Nesse e-mail, também foi explicitada a importância da participação de colaboradores envolvidos no processo de inovação da organização. Com a aceitação da empresa em participar da pesquisa, foram tratados, ainda por e-mail, assunto relativos à execução do grupo focal: data, quantidade, função dos participantes e ambiente da execução. O grupo focal contou com os colaboradores elencados no Quadro 2.

Quadro 2 – Participantes internos do grupo de foco

Cargo	Tempo de empresa
Gerente de RH	10 meses
Gerente de Desenvolvimento	3 anos e 6 meses
Coordenador de Design	5 anos
Gerente Comercial	2 anos
Coordenador de Comunicação	4 anos e 6 meses
Analista de Comunicação	1 ano
Designer	1 ano e 4 meses

Fonte: Os autores (2013)

Para nortear o trabalho do grupo de foco e equiparar termos e conceitos, foi desenvolvida uma apresentação. Essa apresentação foi dividida em: objetivo; contextualização; entendendo a inovação na empresa. Também foi desenvolvido um roteiro com perguntas a serem realizadas ao grupo a respeito do processo de inovação da empresa, com foco no *front end* da inovação. O grupo focal foi realizado em outubro de 2012 na sede da empresa. Foi feita uma reunião com os participantes, com duração aproximada de três horas.

De acordo com a apresentação preparada para a ocasião, seguiram-se os seguintes passos. Inicialmente foi apresentado o objetivo da verificação. Procurou-se explicar a finalidade do encontro, enfatizando-se que objetivo não era fazer juízo de valor sobre as práticas da organização, mas verificar a aplicabilidade de uma proposta teórica no contexto da empresa. Também foram abordadas questões de confiabilidade e sigilo das informações prestadas. Em seguida, realizou-se a contextualização por meio da apresentação de cada um dos participantes e discussão de conceitos básicos relativos à inovação e ao *front end* da inovação. Essa etapa teve como objetivo construir uma linguagem comum entre os pesquisadores e os profissionais da empresa. Finalmente, na etapa de entendimento da inovação na empresa, buscou-se, por meio de um roteiro semiestruturado, discutir com os participantes como ocorre o processo de inovação na organização e se a estratégia, a liderança e a cultura influenciam nesse processo; isso, com foco no *front end* da inovação.

No que concerne ao papel dos pesquisadores, além dos participantes que foram escolhidos entre os colaboradores da empresa, participaram também, do grupo focal, quatro pesquisadores. Um deles conduziu o grupo focal enquanto os outros três realizaram anotações, observações e algumas perguntas complementares. Um dos pesquisadores, que observou o grupo focal, fez pesquisas anteriores na organização o que auxiliou o grupo tanto na própria realização do grupo focal, quanto na análise dos dados coletados.

Para registro dos dados do grupo focal, foram utilizados dois gravadores, de forma a proporcionar segurança no caso da falha de um dos equipamentos. Ainda foram usadas anotações, relativas às respostas e comentários durante o grupo focal, e também durante a recepção e saída da empresa, enquanto não havia gravação.

A análise e interpretação dos dados foram realizadas prioritariamente sobre falas gravadas e, posteriormente, transcritas do grupo de foco. As transcrições foram analisadas por meio de análise de conteúdo, que corresponde a “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2002, p. 38). Para análise do conteúdo, foram empregados os passos propostos por Creswell (2010), resumidos no Quadro 3.

Quadro 3 – Passos para a análise do conteúdo das entrevistas

Passo	O que foi feito
Passo 1: organização do material	Transcrição das entrevistas na íntegra, incluindo, inclusive, perguntas que foram alteradas em razão do contexto específico das entrevistas.
Passo 2: leitura das transcrições	Leituras de todas as transcrições, procurando evidenciar padrões nas falas dos entrevistados.
Passo 3: agrupamento do material por temas	As falas foram separadas por segmentos de texto específicos.
Passo 4: organização do material codificado	Os temas contendo as falas agrupadas foram organizados de modo a montar uma sequência descritiva lógica.
Passo 5: descrição dos temas	Os temas, uma vez organizados, foram descritos, buscando interconectá-los com as falas dos participantes.
Passo 6: interpretação e extração de significado	Os dados foram interpretados com base na literatura, assim como nas observações e documentos analisados.

Fonte: Baseado em Creswell (2010)

A próxima seção apresenta o resultado da etapa 6, a interpretação e a extração de significado.

4 DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Nesta seção, apresentam-se e discutem-se os resultados da análise dos dados coletados na organização. As considerações apresentadas são fundamentalmente baseadas na percepção dos pesquisadores que conduziram a coleta de dados (grupo focal, documentos e observação) e, na sequência, realizaram a análise desses, em especial as falas dos participantes do grupo focal. Inicialmente, aborda-se a inovação na organização como um todo; nesse sentido, ao longo do texto, utiliza-se o termo desenvolvimento de inovações (FEI, desenvolvimento e implementação). Em seguida, abordam-se, especificamente, os direcionadores estratégia, liderança e cultura, procurando identificar de que forma esses três fatores influenciam no resultado do FEI para esta organização.

4.1 A inovação na organização

A presente seção busca descrever de maneira geral a inovação na organização. Para isso, é abordado como a organização vê a inovação, como é o processo de inovação, que inovações são desenvolvidas e o que direciona o processo. Em relação a como a inovação é vista na organização, verificou-se que o conceito de inovação utilizado está relacionado ao que é novo, mesmo sendo novo apenas para a organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

A organização não possui um processo de inovação formalizado. No entanto, os participantes foram capazes de descrever algumas sequências de atividades realizadas ao longo do processo. Nesse aspecto, não há nem uma sequência sempre utilizada, nem um conjunto de atividades fixas. O processo existente na organização é contingenciado segundo o contexto. Influenciam no processo desde as características da própria organização até os fornecedores (de serviço) que produzem o que é desenvolvido, uma vez que a organização não produz o que desenvolve, ou seja, a produção é terceirizada.

Além disso, percebeu-se que a organização tem conseguido aprender com o tempo, incorporando novos conhecimentos e alterando o processo com as sugestões vindas dos diversos setores da organização. Nesse sentido, um dos motivos para as constantes mudanças no processo de inovação é a constante incorporação de novos conhecimentos advindos do aprendizado.

No que diz respeito aos tipos de inovação desenvolvidos na organização, percebeu-se que, além da inovação em produto (no sentido de bem físico), a empresa tem também inovado em seus processos internos (inovação em processo), bem como na forma de se relacionar com o mercado (inovação em marketing), conforme OECD (2005). Nesse ponto, o Coordenador de Design enfatiza que a maior inovação está na maneira como vendem o produto e cita o exemplo de uma revista no lugar de um catálogo.

A revista mencionada pelo Coordenador de Designer é uma publicação produzida pela própria organização, que, além de trazer informações sobre os produtos e lançamentos, possui algumas matérias relacionadas ao seu portfólio. Ainda, no contexto da organização, durante o processo, quando ocorre o desenvolvimento de um tipo específico de inovação, pode-se acabar identificando uma oportunidade ou necessidade de outros tipos de inovação. Novos produtos, em alguns casos, exigem novas abordagens comerciais, por exemplo, resultando na implementação de novos processos.

No que se refere aos direcionadores da inovação, citados por Koen et al (2001) como estratégia, liderança e cultura, percebeu-se que estão presentes na organização e têm, sim, uma forte influência no processo. Os relatos a seguir exemplificam a relação entre estratégia, liderança e cultura, respectivamente.

A empresa anteriormente trabalhava muito com tapete. Então foi feito um estudo sobre o negócio real da empresa. Identificamos missão, visão e valores. Então a empresa identificou que ela desenvolve produtos para bem-estar em casa. Ela gera marcas e canais de distribuição para isso. O foco é produtos para bem-estar em casa. O que proporcionar o bem-estar em casa vai dar identidade para nossa inovação. (Gerente de Recursos Humanos).

“A inovação aqui vem de dentro, vem dos diretores, vem da maneira como eles atuam, desde a contratação, desde a maneira que a empresa se apresenta ao mercado, etc.” (Coordenadora de Comunicação).

Eu acredito que a inovação ela venha basicamente do nosso DNA mesmo, o que a empresa tem, de buscar coisas novas e lançar isso no mercado, gerar tendências, gerar coisas novas no mercado. O que a gente ainda não tem, a gente tem que pensar para fazer isso. (Analista de Mercado).

De forma geral, a empresa está preocupada em inovar, pois já constatou que isso tem influência sobre seu desempenho. Mesmo não tendo um processo de inovação formalizado, a empresa envolve-se em atividades de inovação. Porém, essas atividades são dependentes do contexto, que faz com que sejam executadas diferentes atividades em cada novo desenvolvimento. Essas atividades dão origem não apenas a novos produtos, mas também a novos processos e novos métodos de marketing. Finalmente, o processo é direcionado pela estratégia, liderança e cultura da organização.

Outras evidências da relação dos direcionadores com o FEI estão presentes na identificação de oportunidades, em que há uma relação clara com a estratégia da empresa, uma vez que a busca de oportunidades no mercado não é aleatória, está sempre direcionada ao mercado que busca atingir, ou uma procura por um novo mercado dentro das atividades fim da organização. Os participantes deixaram claro que a missão e a visão da organização refletem nas atividades diárias dos colaboradores.

A próxima seção apresenta e discute os resultados relativos ao *front end* da inovação na organização.

4.2 *Front end* da inovação na empresa

A presente seção busca aprofundar a discussão em relação ao *front end* da inovação, se os participantes identificam as etapas desse subprocesso e se visualizam a influência dos direcionadores nas referidas etapas.

Inicialmente, os participantes descreveram que o FEI começa a partir de necessidades que são identificadas ou de lacunas no *portfólio* da empresa. Percebe-se que as necessidades identificadas estão relacionadas às percepções dos participantes em relação ao mercado (nesse sentido, oportunidades), e as lacunas no portfólio estão relacionadas ao desenvolvimento de opções diferenciadas que complementem os produtos da empresa, sem necessariamente estarem conectadas num momento inicial a uma oportunidade (nesse sentido, ideias). Nesse ponto, há uma relação clara com a estratégia da empresa.

Em relação ao fluxo das atividades no FEI, evidenciou-se a sua característica difusa e, conseqüentemente, a dificuldade em definir claramente o resultado final desse subprocesso, o conceito inovador, principalmente no início dele. Na organização, notou-se que os envolvidos no processo entendem essa característica difusa do FEI como normal e própria do processo inovador, sendo esse entendimento expresso na cultura da organização. Do mesmo modo, verificou-se que diferentes atividades são utilizadas em diferentes situações, não havendo um conjunto de atividades e seqüência definidos para toda e qualquer situação. Em geral, a empresa busca manter a realização de estudos constantemente, sem, necessariamente, estes estarem relacionados a um desenvolvimento específico, ou até mesmo a um tipo de inovação específico. Aqui, os relatos deixaram clara a influência da liderança e da cultura inovadora. O fato de o líder da organização estar constantemente envolvido com o processo de inovação possibilita que os seus colaboradores tenham autonomia para condução dos processos e permite a experimentação de novas atividades que possam trazer melhores resultados. Os participantes citaram nesse momento um projeto novo no qual estão trabalhando e que, por meio de um processo diferente do qual estavam acostumados, buscavam por um novo produto. Podem-se identificar igualmente evidências da cultura de inovação, que é fomentada pela liderança da organização. Os colaboradores buscam constantemente novas formas de realizar suas atividades, inclusive a busca por novas ideias e oportunidades para inovar.

Depois de gerada uma ideia ou identificada uma oportunidade, realizam-se estudos amplos, que, mesmo sendo, em alguns casos, destinados ao desenvolvimento de novos produtos ou para aprimoramento dos existentes, podem resultar em outras inovações para a organização, seja pela geração de novas ideias, seja pela identificação de novas oportunidades. O processo passa por alguns momentos de síntese e redefinição de percurso, o que nos relatos foi mencionado como “fechamento”. Esses momentos são destinados a avaliar o que já foi realizado, bem como definir novos rumos para o fluxo. Esses novos rumos podem ser o refinamento do conhecimento adquirido e/ou estabelecimento de diretrizes mais voltadas para a criação de um conceito. Em geral, esses momentos de fechamento são utilizados, segundo os participantes, para alinhar o processo à estratégia da organização. Além disso, são combinadas, ao longo do processo, informações de diferentes setores da organização, o que pode fazer emergir a necessidade de mais estudos na mesma linha, dos que já estão sendo realizados, ou em linhas diferentes. Nesse sentido, verificou-se que os setores costumam trabalhar em conjunto para o desenvolvimento dos conceitos, ou seja, a organização possui uma cultura colaborativa.

Nesse aspecto, a relação entre os setores foi também abordada junto aos participantes. Especificamente, foi perguntado ao Analista de Mercado sobre o papel do setor comercial no processo de inovação e se há interação com outros setores da organização. Pelo relato dele, a organização considera a informação recebida do cliente nos mais diferentes níveis hierárquicos. Esse fato demonstra que:

- a cultura inovadora permite que informações do ambiente externo sejam compartilhadas entre os membros da organização;
- a estratégia da organização é voltada à inovação, pois as decisões de utilizar as informações recebidas e transformá-las em melhorias ou em novos produtos é de nível estratégico e fomentada pela liderança da organização.

Constatou-se, com os participantes, que a interação entre setor comercial e setor de designer é constante na organização. Entretanto, os participantes relataram que todos os setores da organização possuem visões diferentes e que isso é importante para o processo. Percebe-se que a liderança está alinhada com a estratégia, e os participantes consideram adequada a comunicação organizacional, o que é de suma importância para que a informação não se perca dentro da organização e chegue ao destino correto.

No que diz respeito à decisão de desenvolver uma determinada inovação, foi questionado aos

participantes quem seria a pessoa ou grupo de pessoas que decide sobre o desenvolvimento ou não. Nesse sentido, os participantes citaram que a decisão é tomada por um comitê, demonstrando que o aspecto colaborativo é disseminado em todas as instâncias do processo de inovação. O comitê é formado por líderes de diversos departamentos que utilizam de critérios estrategicamente definidos para avaliar os seguintes pontos em relação ao conceito: a ideia a ser desenvolvida, a origem do problema que gerou aquele produto, o perfil do possível usuário, o custo, a previsão de venda, entre outros.

De maneira geral, o *front end* da inovação na organização possui um fluxo difuso e pouco definido do ponto de vista de resultado final (conceito para inovação). No entanto, à medida que o desenvolvimento vai transcorrendo, consegue-se visualizar melhor o resultado do processo. Informações e conhecimentos são agregados ao longo do desenvolvimento de um conceito, o que faz com que possam surgir novas ideias e oportunidades, e que em alguns casos essas não estão diretamente envolvidas com o tipo de desenvolvimento em questão. Apesar de existir ao final do processo a decisão de desenvolver a inovação estabelecida no conceito, ao longo do processo as atividades de avaliação e de seleção de oportunidades e ideias são realizadas constantemente. Os direcionadores aparecem durante todo o processo e, em alguns momentos, percebe-se dificuldade de distinção de qual direcionador está influenciando determinada atividade. Esse fato reflete a forte relação que um direcionador exerce sobre o outro e todos eles sobre o processo de inovação. A próxima seção sintetiza os resultados encontrados no estudo de caso.

4.3 Síntese dos resultados

Os pontos a seguir sintetizam os resultados advindos da realização do estudo:

- a preocupação da organização não está apenas na inovação em produto, mas também em outros resultados, pois ela percebe que estes também agregam valor às suas ofertas;
- foram encontradas inovações em produto, método de marketing e método organizacional, segundo tipologia apresentada por OECD (2005). Nesse sentido, verificou-se também que um tipo de inovação pode requerer/possibilitar outro tipo de inovação, conforme abordado em Aagaard e Gertsen (2011);
- a liderança apoia a inovação, o que permite flexibilidade e autonomia nos processos de inovação e comprometimento dos colaboradores (HÜSING; KOHN, 2003);
- definições estratégicas facilitam a condução do processo de inovação na organização, em acordo com Khurana e Rosenthal (1997);
- a cultura colaborativa promove a relação entre os setores da empresa no *front end* da inovação. Apesar da percepção de que o trabalho é conduzido mais fortemente pelo Setor de Design;
- a organização possui influência positiva de todos os direcionadores: liderança ativa e favorável à inovação; cultura inovadora; estratégia voltada para a inovação.

Pelos resultados elencados, constata-se que foram encontrados na empresa elementos que estão em consonância com a literatura revisada sobre FEI e os direcionadores da inovação: estratégia, liderança e cultura. A seguir são apresentadas as considerações finais do trabalho.

6 CONCLUSÃO

A pesquisa descrita no presente artigo procurou, por meio de um estudo de caso, descrever como os direcionadores da inovação (estratégia, liderança e cultura) influenciam o *front end* da inovação na organização pesquisada. Por meio do estudo, verificou-se que, em consonância com a literatura, o FEI na organização é constituído de atividades contingenciadas pelo contexto, ou seja, sofrem sim grande influência dos direcionadores: estratégia, liderança e cultura.

As principais características identificadas na organização em relação aos direcionadores são:

- estratégia: busca por oportunidades, geração de ideias, desenvolvimento de conceitos e avaliação e seleção de oportunidades, ideias e conceitos, são realizados de forma alinhada com os objetivos da organização;
- liderança: o líder principal da organização provê autonomia para experimentação de novos processos ou métodos, além de fomentar uma cultura inovadora na organização, bem como formular e implementar estratégias que busquem a inovação.
- cultura: os colaboradores estão sempre buscando por algo novo ou melhor, e trabalho colaborativo entre indivíduos e departamentos existe e é fomentado pela liderança.

Assim, a análise mostrou concordância entre os aspectos evidenciados na organização e aqueles encontrados na literatura analisada. Com base no estudo realizado, identificaram-se as seguintes

recomendações para estudos futuros:

- aprofundar a relação entre as atividades e os direcionadores, observando a relação entre eles em outras unidades de análise;
- analisar a influência dos direcionadores em casos em que a unidade de análise possui influência negativa dos direcionadores (por exemplo, a falta de uma cultura inovadora).

Considera-se que os pontos levantados para pesquisas futuras são apenas alguns dentro dessa grande área de estudos que é a inovação, nesse caso específico, o processo de inovação e, mais especificamente, o *front end* da inovação. Recomendam-se novos estudos relacionados ao FEI, não apenas para o preenchimento puro e simples de lacunas de pesquisa, mas principalmente porque esses novos conhecimentos podem melhorar o desempenho inovador das organizações.

DRIVERS OF THE INNOVATION PROCESS: THE ROLE OF STRATEGY, LEADERSHIP AND CULTURE

ABSTRACT

The speed of change of the environment in which organizations are embedded increases rapidly, making them the need to obtain sustainable competitive advantages. Once the environment is changeable and competitive, organizations need to innovate quickly but efficiently and effectively. One of the conditions for this to occur is the effective management of an innovation process that must be aligned with organizational guidelines, which are related to three factors relatively well studied in the literature of management: strategy, leadership and organizational culture. Although several studies address one or two of these factors and their relationship to the process of innovation, few studies have addressed jointly. As an empirical contribution to the issue, this paper presents a case study on the influence of strategy, leadership and culture on the process of innovation in a company that develops products for the home. We interviewed a group of employees of the organization, from various sectors of this. For the interviews, we used the technique of focus group held in the organization. In addition, we used data obtained through observation and document analysis. As a result, it was found: a) strategy, leadership and culture, drive the innovation process of the organization, b) the employees realize the importance of alignment between these three factors in the innovation process, c) although these factors influence the process innovation, are also influenced by the desire to innovate the organization. Some points are also presented for future work.

Keywords: Innovation. Innovation Management. Front End of Innovation. Drivers of Innovation.

REFERÊNCIAS

AAGAARD, A.; GERTSEN, F. Supporting radical front end innovation: perceived key factors of pharmaceutical innovation. **Creativity & Innovation Management**, Malden, MA, v. 20, n. 4, p. 330-346, 2011.

BACKMAN, M.; BÖRJESSON, S.; SETTERBERG, S. Working with concepts in the fuzzy front end: exploring the context for innovation for different types of concepts at Volvo Cars. **R&D Management**, Malden, MA, v. 37, n. 1, p. 17-28, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, Bingley, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.

BESSANT, J.; MAHER, L. Developing service innovations in healthcare: the role of design methods. **International Journal of Innovation Management**, Washington, v. 13, n. 4, p. 555-568, 2009.

BOEDDRICH, H.-J. Ideas in the workplace: a new approach towards organizing the fuzzy front end of the innovation process. **Creativity & Innovation Management**, Malden, MA, v. 13, n. 4, p. 274-285, 2004.

BREM, A.; VOIGT, K.-I. Integration of market pull and technology push in the corporate front end and innovation management-insights from the German software industry. **Technovation**, Philadelphia, PA, v. 29, n. 5, p. 351-367, 2009.

BRENTANI, U.; REID, S. E. The fuzzy front-end of discontinuous innovation: Insights for research and management. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, MA, v. 29, n. 1, p. 70-87, 2012.

CALANTONE, R.J.; SCHMIDT, J.B.; DI BENEDETTO, C.A. New product activities and performance: the moderation role of environmental hostility. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, MA, v. 14, p. 179-189, 1997.

COOPER, R. G. The new product process: a decision guide for management. **Journal of Marketing Management**, Scotland, UK, v. 3, n. 3, p. 238-255, 1988.

CRAWFORD, G. P.; BROER, D. J.; BASTIAANSEN, C. W. M. Engineering education on the 'fuzzy' front end: a high-technology entrepreneurship model. **European Journal of Engineering Education**, Ixelles, Bélgica, v. 31, n. 2, p. 145-153, 2006.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed.

HÜSIG, S.; KOHN, S. Factors influencing the front end of the innovation process: a comprehensive review of selected empirical NPD and explorative FFE studies. In 10th **International Product Development Management Conference**, 2003: Brussels, Belgium p. 9-11, Jun. 2003.

KHURANA, A.; ROSENTHAL, S. R. Integrating the fuzzy front end of new product development. **Sloan Management Review**, v. 38, n. 2, p. 103-120, 1997.

KHURANA, A. ROSENTHAL, S. R. Towards holistic "front ends" in new product development. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, MA, v. 15, n. 1, 57-75, 1998.

KIM, J.; WILEMON, D. Focusing the fuzzy front-end in new product development. **R&D Management**, Malden, MA, v. 32, n. 4, p. 269-279, 2002.

KOEN, P. A. et al. Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end". **Research Technology Management**, v. 44, n. 2, p. 46-55, 2001.

KOEN, P. A. et al. Fuzzy Front End: effective methods, tools, and techniques. In: BELLIVEAU, P.; GRIFFIN, A.; SOMERMEYER, S. (Ed.). **The PDMA toolbox 1 for new product development**. New York: John Wiley & Sons Inc., p. 5-35, 2002.

KURKKIO, M.; FRISHAMMAR, J.; LICHTENTHALER, U. Where process development begins: a multiple case study of front end activities in process firms. **Technovation**, Philadelphia, PA, v. 31, n. 9, p. 490-504, 2011.

MISHRA, S; KIM, D.; LEE, D.H. Factors affecting new product success: cross-country comparison. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, MA, v. 13, p. 530-550, 1996.

MONTOYA-WEISS, M. M.; O'DRISCOLL, T. M. From experience: applying performance support technology in the fuzzy front end. **Journal of Product Innovation Management**, Malden, MA, v. 17, n. 2, p. 143-161, 2000.

NOBELIUS, D.; TRYGG, L. Stop chasing the front end process: management of the early phases in product development projects. **International Journal of Project Management**, Philadelphia, PA, v. 20, n. 5, p. 331-3340, 2002.

OECD - ORGANIZAÇÃO DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Oslo Manual**: Guide-line for collecting and interpreting innovation data, 2005. 3. ed. European Comission: OECD. Disponível em: <<http://www.oecd.org>>. Acesso em: 30 jun. 2010.

SMITH, P. G.; REINERTSEN, D. G. **Developing products in half the time**. New York: Van Nostrand Reinhold, 1991.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VANDENBOSCH, B.; SAATCIOGLU, A.; FAY, S. Idea management: A systemic view. **Journal of Management Studies**, Malden, MA, v. 43, n. 2, p. 259-288, 2006.

WHITNEY, D. E. Assemble a technology development toolkit. **Research Technology Management**, Arlington, VA, v. 50, n. 5, p. 52-58, 2007.

WILLIAMS, M. A.; KOCHHAR, A. K.; TENNANT, C. An object-oriented reference model of the fuzzy front end of the new product introduction process. **International Journal of Advanced Manufacturing Technology**, New York, NY, v. 34, n. 7-8, p. 826-841, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2010.