

DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE DE INOVAÇÃO NA NITRO QUÍMICA

Anderson Yutaka Oba - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - USP

Luciane Meneguim Ortega - USP - Universidade de São Paulo

Durval Garcia

Resumo

Empresas tradicionais estabelecem ambiciosos programas de inovação, com metas ousadas, objetivos inspiradores e investimentos de recursos para cumpri-los. Porém, muitas vezes, se deparam com resultados aquém de suas expectativas, levando acionistas à correções de percursos traumáticos. Nesse contexto, o artigo apresenta artefatos presentes para o diagnóstico do ambiente mais apropriado ao desenvolvimento da inovação em empresas tradicionais. Para tanto, realiza-se o estudo na empresa Nitro Química Brasileira ou NITRO, em 2020, a fim de identificar o ambiente interno e caminhos para esta tradicional empresa do setor de especialidades químicas sediada no Brasil. O estudo tem abordagem exploratória e qualitativa, buscando analisar o fenômeno através de entrevistas, documentos e observação. Conclui-se que o modelo de gestão da inovação da empresa é incremental, voltado ao crescimento do lucro via novos produtos e pouco voltado à outras formas de inovação, necessitando portanto, de um trabalho de alinhamento com relação à cultura de inovação.

Palavras-chave: Inovação em empresas tradicionais, Ambiente de Inovação, Diagnóstico de Inovação, Radar de Inovação

Abstract

Traditional companies set ambitious innovation programs, with bold goals, inspiring goals and investments of resources to achieve them. However, they often face results below their expectations, leading shareholders to correct traumatic paths. In this context, the article presents artifacts present for the diagnosis of the most appropriate environment for the development of innovation in traditional companies. To this end, the study is carried out at the company Nitro Química Brasileira or NITRO, in 2020, in order to identify the internal environment and paths for this traditional company in the specialty chemicals sector headquartered in Brazil. The study has an exploratory and qualitative approach, seeking to analyze the phenomenon through interviews, documents and observation. It is concluded that the company's innovation management model is incremental, focused on profit growth via new products and little focused on other forms of innovation, thus requiring an alignment work in relation to the culture of innovation.

Keywords: Innovation in traditional companies, Innovation Environment, Innovation Diagnosis, Innovation Radar

RESUMO

As empresas tradicionais que buscam o crescimento, invariavelmente procuram estabelecer ambiciosos programas de inovação, porém, muitas vezes se deparam com resultados diferentes de suas expectativas, insucessos causados por motivos desconhecidos ou só conhecidos após anos de esforços e investimentos. Tais consequências podem levar seus acionistas, sua liderança e até mesmo, seus colaboradores, com decepções e correções de percurso traumáticas ou descontinuação de esforços em que, outrora, fora depositado enormes doses de confiança e recursos. Frente a esse cenário, o artigo apresenta alguns dos artefatos disponíveis no estado da arte para o diagnóstico do ambiente mais apropriado ao desenvolvimento da inovação, que podem preceder às iniciativas de inovação, a fim de orientar gestores de inovação nas empresas antes destas comprometerem seus recursos ou ainda, a fim de fazê-lo de maneira mais direcionada e alinhada às características da empresa. O projeto utilizado para analisar este diagnóstico do ambiente de inovação foi realizado na empresa NITRO no ano de 2020 a fim de identificar o ambiente interno e possíveis caminhos para esta tradicional empresa do setor de especialidades químicas sediada no Brasil, identificar suas motivações, perceber seus gaps e estabelecer programas capazes de fortalecer uma cultura de inovação mais assertiva para o futuro.

Palavras-chave: Inovação, Ambiente de Inovação, Diagnóstico de Inovação, Radar de Inovação.

1. Introdução

Ciente de que a inovação se constitui como um desafio que não pode ser transferido e deve fazer parte da capacidade competitiva de toda empresa, o desafio para o gestor de inovação é configurar suas estratégias usando uma lógica de valor que possa ser assimilada e praticada por toda a equipe envolvida.

Numa empresa onde o conhecimento tácito e domínio tecnológico são essenciais para seus negócios quais seriam as diretrizes para estabelecer uma estratégia de inovação, bem como as bases para a gestão da inovação da empresa, em termos de lógica de valor e configuração usada na empresa selecionada?

Nesta linha, o objetivo geral do estudo busca avaliar as condições organizacionais atuais da NITRO, com a finalidade de fornecer diretrizes para estabelecer uma estratégia de inovação, bem como as bases para a gestão da inovação da empresa. A gestão da inovação da empresa foi considerada pela liderança, instrumento fundamental para o atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos em seu planejamento estratégico anualmente e que direciona a atuação da empresa para o próximo ciclo de 5 anos a partir do ano de 2020.

Outros objetivos relacionados ao projeto são: Determinar quais habilidades existem e quais são necessárias adquirir para determinar como a organização apoiará melhor as iniciativas estratégicas; e, mostrar semelhanças e diferenças entre a empresa e as melhores práticas globais de inovação, bem como entre as percepções dos gestores e colaboradores para tirar o máximo da organização.

Para tanto, utiliza-se neste artigo de um estudo de caso onde situações de pesquisa que levem à busca do “como” e “porque”, segundo Yin, (2014), caracteriza a adequação de uso do método de estudo de caso. Nesta perspectiva, se busca descrever e apontar COMO a empresa NITRO estabelece uma estratégia de inovação, a origem das inovações com influência em sua gestão da inovação e as implicações no conjunto das estratégias corporativas, competitivas e organizacionais da empresa analisada. A escolha do objeto de estudo desta pesquisa justifica-se uma vez que, a organização em questão está inserida em um setor tradicional da economia como a indústria química, setor de manufatura de base da economia brasileira, que vem sendo cada vez mais desafiado a competir e se manter relevante no cenário mundial, frente a concorrentes de outros países, mais competitivos e que gozam de melhor infraestrutura nacional e mercados menos instáveis como o mercado do Brasil.

Esta pesquisa justifica-se por sua relevância ao estudar inovações na gestão do negócio da empresa (objeto da pesquisa) e tem relevância científica e técnica principalmente por causa da

natureza e nível de importância das relações entre as inovações e a eficiência da gestão de negócio. Sob o ponto de vista científico, este trabalho pode contribuir para o entendimento das diretrizes do estabelecimento de estratégias de inovação em empresas tradicionais. Outra possível contribuição deste trabalho, ainda no âmbito científico, envolve a descrição dos artefatos utilizados para elaboração do diagnóstico interno de inovação em uma organização que precisa estabelecer objetivos e diretrizes de longo prazo para sua evolução e continuidade. Por ser baseado no conhecimento, esse conjunto pode induzir pesquisas a resultados que podem conter paradigmas desafiantes da teoria estabelecida. Neste conjunto considera-se o processo decisório e a formulação de estratégias como processos contingenciais ao modelo da gestão estabelecido ou perseguido. De outro lado, sob o ponto de vista técnico, a relevância deste trabalho reside em suas possíveis contribuições para o desenvolvimento de diretrizes estratégicas em prol da gestão da inovação que mais se aproximem ou se ajustem aos recursos e aos processos vigentes na empresa. Isso não somente ajuda a empresa adaptar suas estratégias e seus processos de forma mais eficiente, mas também a desenvolver respectivas estratégias dentro dos recursos e capacidades que interessam mais diretamente aos seus objetivos empresariais.

2. Estado da Arte

A fim de consolidar o conhecimento sobre temas relacionados sobre o objetivo do presente artigo apresenta-se a seguir uma abordagem teórica sobre o que vem a ser inovação e sua respectiva gestão; ambientes de inovação; diagnóstico da inovação e radar da inovação.

2.1. Inovação e sua gestão

No ano de 2019 foi publicada a ISO56002, norma internacional para a gestão de sistemas de inovação, apelidada de “ISO da Inovação”. Dado ao frescor da publicação, foi buscado também uma forma de incorporar os aspectos contemplados pela ISO, mesmo sem grandes referenciais críticos à época.

No início de 2021, o renomado pesquisador e autor Joe Tidd publicaria seu primeiro artigo científico sobre a norma em que argumenta sobre sua aplicabilidade em decorrência de ter sido elaborada em consulta com grande número de *stakeholders*, incluindo consultores e associações de profissionais do tema. Tidd define que a maioria dos elementos da inovação estão contemplados na norma de forma genérica, tais como estratégia, organização, liderança,

planejamento, suporte, processo, avaliação de desempenho, melhoria. Porém, Tidd também identifica deficiências neste trabalho como a adoção implícita de um modelo linear, a falta de ferramentas específicas para apoiar a prática, ou qualquer variação significativa na aplicação por setor ou contexto. (Tidd, 2021)

Os aspectos culturais da organização, e como esta cultura está orientada em suas aspirações estratégicas foram baseadas no artigo da HBR “The Leader’s Guide to Corporate Culture” de 2018. O artigo enfoca os aspectos de estratégia e cultura das organizações como essenciais para os líderes em sua busca “interminável” para manter a viabilidade organizacional e a eficácia. A estratégia oferece uma lógica formal para os objetivos da empresa e orienta as pessoas ao seu redor e a cultura, expressando as metas através de valores e crenças e orientando as atividades da empresa através de premissas compartilhadas e normas coletivas. No artigo há um artefato proposto por um dos autores, de autoria da consultoria americana especializada em Recrutamento e Seleção Spencer Stuart, segundo o qual, a liderança das organizações são orientadas em 2 eixos, no eixo Y vertical as orientações dos indivíduos relacionam-se a Flexibilidade ou Estabilidade na tomada de decisões e no eixo X horizontal, os indivíduos são orientados pela seu grau de independência ou interdependência na tomada de decisões. Derivam daí 8 padrões de comportamento que foram categorizados como Estilos Culturais das organizações. (Groysberg et al., 2018).

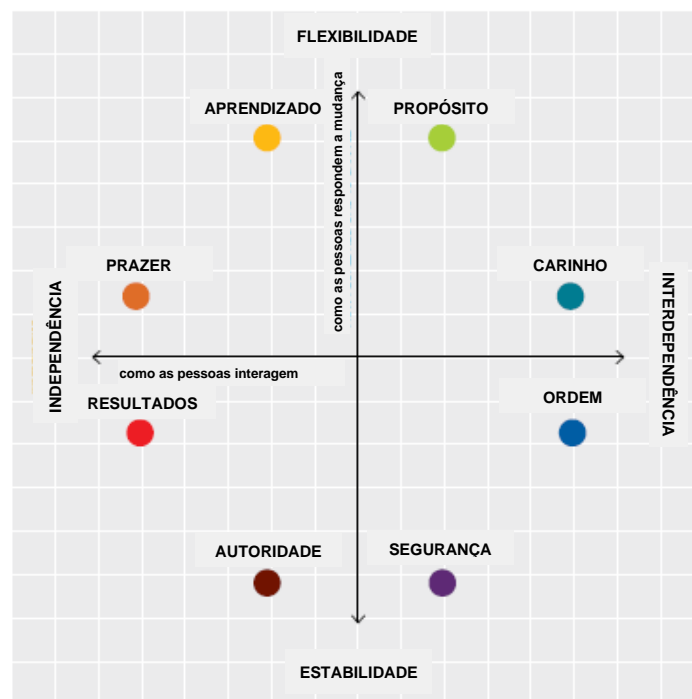


Figura 1. Estilos Culturais. Extraído e traduzido livremente de The Leader’s Guide To Corporate Culture. *Harvard Business Review* 2018, May, 52–71 com base em Spencer Stuart.

2.2. Ambiente de inovação

O artigo apresenta as seguintes recomendações para as empresas moldarem a cultura organizacional: 1 - explorar onde ela está atualmente, 2 – considerar a estratégia e o ambiente onde ela está inserida (indústria e região/país) 3 – Organizar as aspirações de acordo com a realidade do negócio. (Groysberg et al., 2018)

Para isso propusemos um questionário simples a ser aplicado em pesquisa interna. O questionário foi incorporado no survey realizado na NITRO (para o público interno).

Para o correto entendimento de suas aspirações foram acrescentados ao survey, questões relacionadas a teorias sobre Inovação que pudessem conferir, de forma visual e didática, indicações das intenções estratégicas da NITRO sobre a Inovação.

Uma questão chave do dilema da definição da estratégia de inovação das empresas é a definição dos objetivos centrais da própria estratégia da empresa. Diferentes tipos de problemas a serem endereçados pela inovação, demandam diferentes tipos de soluções inovadoras.

No artigo de Loewe, Williamson e Wood foram apresentados de forma sintética, os resultados de uma pesquisa realizada ao longo de 3 anos com 24 empresas e seus problemas de inovação. Empresas estas que foram consideradas bem-sucedidas em suas estratégias de inovação em comparação com seus pares menos inovadores. Os resultados apontaram que apenas alguns poucos estilos de estratégias de inovação pareceram ter sido efetivos para resolver os problemas das empresas mais bem sucedidas. Seus gestores, ao buscarem tais estratégias adotaram de maneira empírica duas etapas cruciais. Primeiro, tiveram que decidir quais destes estilos era o apropriado para as oportunidades que tinham a sua frente. Segundo, tiveram que assegurar que estavam tomando as ações corretas para implementar o estilo que escolheram. Estas empresas possuíam muitas características em comum. Por exemplo, possuíam grandes aspirações, uma definição flexível sobre a natureza dos seus negócios e o hábito da experimentação. (Loewe et al., 2001)

Porém, a análise realizada na empresa NITRO focou em entender, o que as empresas possuíam de diferente uma das outras, entendendo que, o que tinham em comum seria quase que um pré-requisito básico para o ambiente de inovação (grandes aspirações, definição flexível da natureza dos negócios e o cultivo do hábito da experimentação).

No mesmo artigo de Loewe, estas características diferentes entre as empresas inovadoras mais bem sucedidas foram agrupadas em cinco categorias, apelidadas metaforicamente de maneira a resumir algumas características. Descritos de maneira resumida a seguir:

- The Cauldron (O Caldeirão): Neste estilo, a organização catalisa a energia empreendedora de toda a equipe de tal forma que a organização desafia continuamente seu modelo de negócios e suas ofertas ao mercado; nada é sagrado.
- The Spiral Staircase (A Escada em Espiral): A organização estabelece metas de inovação e trabalha sistematicamente para alcançá-las. Inova consistentemente muitas vezes em seu negócio atual. Esta estratégia de liderança leva ao crescimento do “core business”.
- The Fertile Field (O Campo Fértil): A organização focaliza encontrar novas maneiras de aplicar suas capacidades e recursos estratégicos, e novas áreas para fazê-lo. “Semeia” um amplo campo que se estende além das operações existentes.
- The PacMan (analogia ao jogo de videogame clássico dos anos 80): A organização investe em empresas empreendedoras e startups para ganhar alavancagem nos estágios iniciais da inovação. Não apenas para desfrutar dos frutos dos trabalhos empreendedores, mas para montar competências inovadoras para o futuro. Como se alimentasse de empresas menores.
- The Explorer (O Explorador): A organização investe em projetos de inovação que são arriscados e que podem não retornar o investimento. Mantém o investimento baixo no início, mas consegue seu objetivo de, com custo relativamente baixo, avaliar e testar oportunidades que futuramente poderão se constituir grandes linhas de crescimento e resultado.

(Loewe et al., 2001)

2.3. Diagnóstico de inovação

O artigo de Jaruzelski e Dehoff de 2010 trata especificamente de discorrer sobre os motivos pelos quais os maiores inovadores continuam a vencer (How the Top Innovators Keep Winning), buscando através de resultados reais, associados a entrevistas com profissionais de empresas inovadoras de sucesso, encontrar padrões de comportamento que pudessem ser replicados em outras empresas em busca de resultados similares. O artigo é voltado para a estratégia de inovação na criação de novos produtos e na introdução destes produtos ao mercado.

No artigo, os autores abordam padrões distintos entre as empresas pesquisadas que invariavelmente se enquadram em três estratégias fundamentais:

Need Seekers (Buscadores de necessidades) estratégia de inovação onde as empresas buscam diretamente e de forma proativa, engajar clientes atuais e potenciais para desenvolver novos produtos que sejam baseados neste entendimento superior dos usuários finais e no esforço em ser os primeiros a introduzir tais produtos ou serviços.

Market Readers (Leitores do mercado) observam seus clientes e concorrentes cuidadosamente, focando em grande parte na criação de valor através de mudanças incrementais e capitalizando em tendências de mercado comprovadas.

Technology Drivers (Pilotos da tecnologia) seguem a direção sugerida por suas capacidades tecnológicas, aproveitando seu investimento em pesquisa e desenvolvimento para conduzir tanto a inovação radical quanto às mudanças incrementais, muitas vezes buscando resolver necessidades ainda não percebidas por seus clientes através de novas tecnologias.

Segundo os autores, é importante destacar que nenhuma das três estratégias podem ser ditas como melhor ou pior que as outras em produzir resultados financeiros superiores, apesar de algumas das empresas pesquisadas obviamente performarem melhor do que outras dentro de cada grupo. O sucesso de cada uma das estratégias descritas pode ser atribuído muito mais ao alinhamento de sua estratégia de inovação com sua estratégia de negócios e quanto esforço elas dedicavam para entender diretamente as necessidades dos usuários finais. (Jaruzelski & Dehoff, 2010)

Ainda no intuito de enriquecer o questionário a luz da teoria sobre a inovação nas empresas, foram introduzidas ao processo de diagnóstico, outras questões para a avaliação da estratégia de inovação da empresa e o posicionamento de suas ações inovadoras dentro dos três horizontes de inovação, modelo também denominado de “McKinsey Three Horizons”. Tal modelo vem sendo utilizado por anos, desde que foi articulado pela primeira vez no artigo de Baghai, Coley e White denominado “The Alchemy of Growth. No Horizonte (de tempo) 1 estariam as ideias ou projetos da empresa que resultam em pequenas inovações contínuas aos negócios existentes e suas competências centrais no curto-prazo. No Horizonte 2 as ideias que estendem as competências principais da empresa a novos clientes ou mercados. No Horizonte 3 estaria a criação de novas capacidades e novos negócios para capturar oportunidades ou responder a tendências futuras, oportunidades disruptivas ou reações a possíveis disrupções futuras. Cada horizonte requer um foco diferente, modelos de gestão, ferramentas e objetivos das empresas. A McKinsey sugere que para as empresas permanecerem competitivas no longo prazo, precisam alocar seus esforços e recursos de P&D nos três horizontes. (Baghai et al., 1999).

O modelo dos horizontes vem desde então sendo utilizado amplamente por empresas do mundo todo para visualizar seu portfólio de inovação, e sua distribuição de recursos de forma a sustentarem seu processo de inovação para o longo prazo.

Em 2019, o Professor Steve Blank publicou uma crítica ao modelo dos três horizontes na Harvard Business Review. Segundo o autor, apesar de se considerar um grande fã do modelo, ele não se aplica mais aos dias atuais. Sua principal crítica reside no fato de o modelo de

horizontes temporais definirem um tempo de realização de cada horizonte que era adequado à época de sua proposição no início do século 21, mas que estaria ultrapassado atualmente, dada a velocidade das transformações disruptivas às quais a sociedade e as empresas estariam expostas. (Blank, 2019).

2.4 Radar de inovação

As habilidades presentes na empresa foram consultadas através da pesquisa e avaliadas em doze dimensões, estabelecidas pelo artefato denominado radar de inovação.

Segundo o artefato proposto no artigo de Sawhney, Wolcott, Arroniz (2006), o radar de inovação contempla 12 dimensões pelas quais as empresas inovam, estas dimensões estão ancoradas nas Ofertas que a empresa cria, nos Processos que ela adota, nos Clientes que ela serve e nos pontos de Presença que ela emprega para levar suas Ofertas ao mercado.

As 12 dimensões são então apresentadas de maneira clara e direta, como breve descrição e cada dimensão analisada pelo radar é um exemplo de aplicação prática da dimensão desta inovação em empresas reais. (Sawhney et al., 2006). O Artefato denominado Radar de Inovação é patentado pelos autores e a consultoria GAC é licenciada para sua utilização. (Penker, 2018).

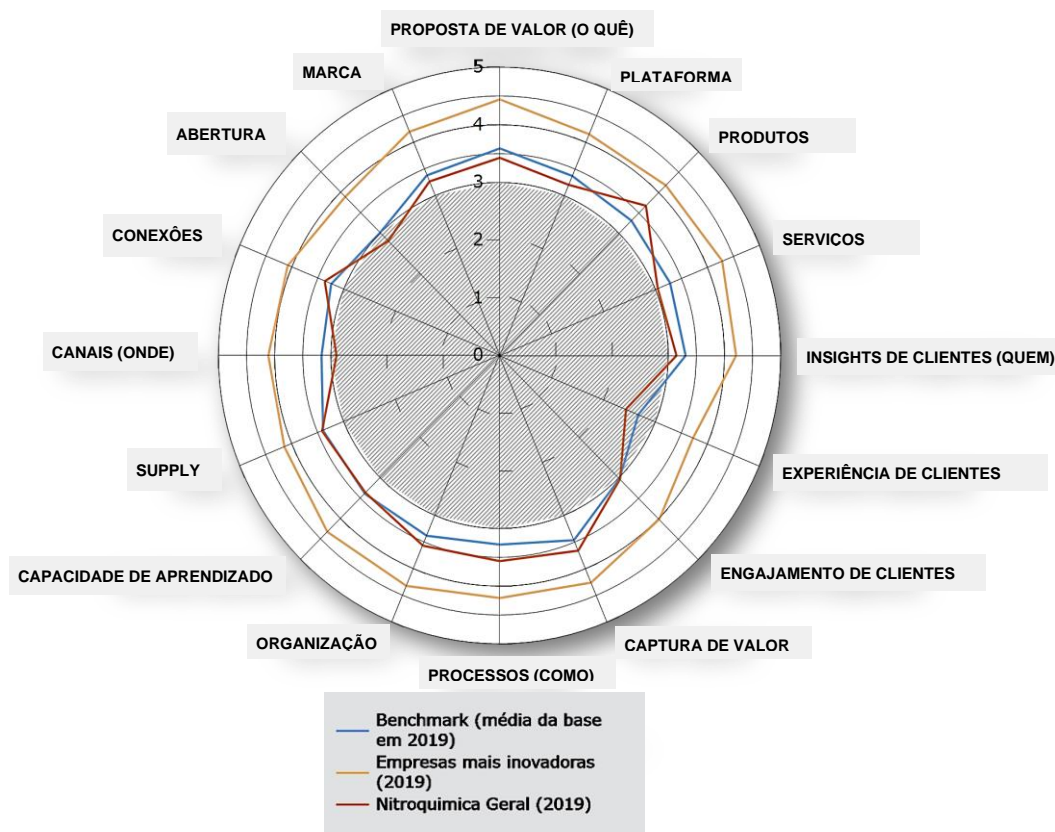


Figura 2. Extraído e traduzido livremente de Sawhney et al., 2006.

3. Método de Pesquisa

Para analisar o caso escolhido pela presente pesquisa, na abordagem dos fatores de inovação que sustentam os negócios da empresa, a extrapolação de conteúdos teóricos, a partir de um estudo de caso, na aferição de Pozzebon & Freitas (1998) e Eisenhardt (1989) pode ser realizada, dependendo da técnica utilizada na coleta, análise e interpretação dos dados. Para tanto, adotou-se neste estudo de caso o modelo de pesquisa adaptado de Gordon (2001), conforme a Figura 3.

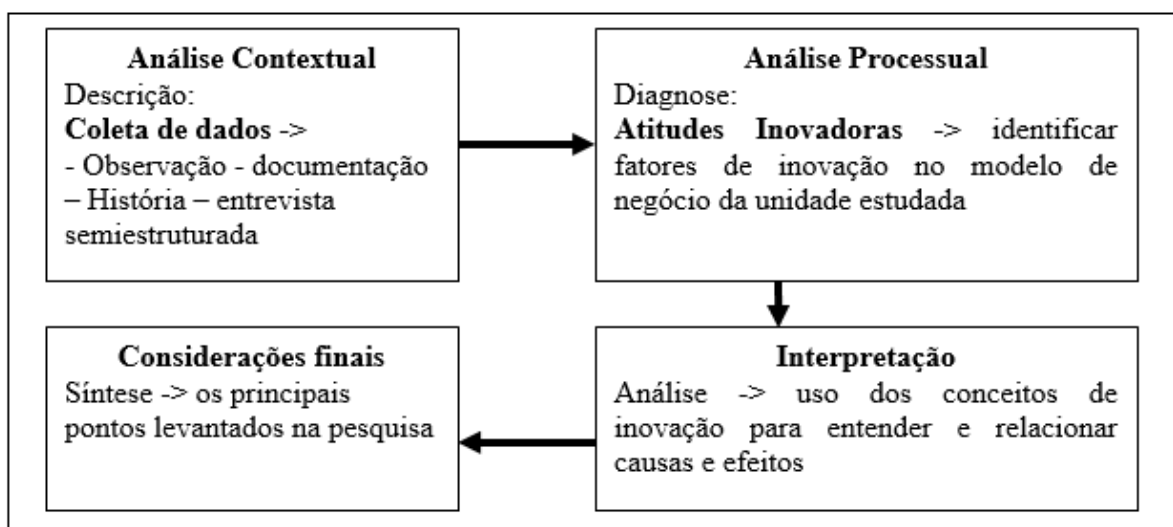


Figura 3. Extraído e adaptado de Gordon (2001).

A coleta de dados foi realizada por meio de observação não participante, com a permissão e aquiescência dos gestores da empresa.

4. Análise e Interpretação dos Resultados

4.1 Os desafios de Inovação na NITRO: A empresa tradicional em busca de inovação

Ao final de 2019, a Companhia Nitro Química Brasileira, atual “NITRO”, estava às vésperas de completar seus 85 anos desde a sua fundação em 1935. A empresa, ora ícone da indústria química nacional, foi adquirida pelo atual grupo de investidores em 2012, após desinvestimento do grupo Votorantim do setor químico. A liderança da empresa pós-aquisição concentrou todos os seus esforços em garantir a confiabilidade das operações, como fornecedora de insumos críticos para uma grande variedade de outras indústrias do Brasil e do mundo. A empresa é a

principal fornecedora de resinas para tintas de impressão, largamente utilizadas em embalagens de alimentos e bebidas, além de tintas e vernizes industriais e cosméticos.

Neste sentido, a “nova” gestão pôde considerar os primeiros 5 anos desde a aquisição um absoluto sucesso. A empresa não só havia garantido a continuidade das suas operações, através de novos investimentos e abertura de novos mercados internacionais, como havia, sob orientação e liderança de um competente conselho de administração formado por profissionais experientes de diversas indústrias, incorporando novos processos oriundos destas indústrias. Notadamente, o orçamento base-zero, inspirado no bem-sucedido modelo de um grande grupo empresarial brasileiro e a austeridade na gestão do orçamento posicionaram a Nitro numa empresa capaz de competir com concorrentes europeus sediados na Alemanha e até mesmo concorrentes asiáticos como os localizados em Taiwan, Tailândia e China.

O problema da empresa para o próximo ciclo, para os próximos anos e décadas, residia no fato dos mercados consumidores das indústrias às quais pertenciam seus tradicionais clientes não verificarem taxas de crescimento compatíveis com as ambições dos acionistas e da sua liderança, como ficou constatado em pesquisas de mercado realizadas no Brasil e outros países, seria preciso acelerar este crescimento por meio de novos produtos e da inovação.

4.2 Objetivos da pesquisa

O objetivo principal desta pesquisa foi:

- Avaliar as condições organizacionais atuais da NITRO, com a finalidade de fornecer diretrizes para estabelecer uma estratégia de inovação, bem como as bases para a gestão da inovação da empresa. A gestão da inovação da empresa foi considerada pela liderança, instrumento fundamental para o atingimento dos objetivos estratégicos estabelecidos em seu Planejamento Estratégico anualmente e que direciona a atuação da empresa para o próximo ciclo de 5 anos a partir de 2020.

Outros objetivos relacionados ao projeto foram:

- Determinar quais habilidades existem e quais são necessárias adquirir para determinar como a organização apoiará melhor as iniciativas estratégicas.
- Mostrar semelhanças e diferenças entre a empresa e as melhores práticas globais de inovação, bem como entre as percepções dos gestores e colaboradores para tirar o máximo da organização.

A pesquisa foi construída com base na aplicação prática de métodos e conceitos existentes na literatura. Iniciando pelo artigo da revista de negócios MIT Sloan (Sawhney et al., 2006)

denominado “The 12 Different Ways for Companies to Innovate” que trata de doze dimensões pelas quais as empresas podem inovar, para além de Produtos e Processos que são as dimensões mais comumente utilizadas pelas organizações. Neste artigo a NITRO deveria buscar identificar como estava posicionada no framework denominado “Innovation Radar” proposto pelos autores do artigo e do estudo (Sawhney et al., 2006) e a ferramenta InnoSurvey®. A representação gráfica deste posicionamento da NITRO no radar de inovação seria representada em formato de um framework para análise visual das 12 dimensões e da situação da empresa (Penker, 2018).

Outros conceitos existentes na literatura ou outras percepções da organização a respeito do tema, que eram de interesse da liderança da empresa foram elaborados conforme as orientações do autor deste artigo, à época, Diretor Comercial, Marketing e Inovação da NITRO e executivo responsável pela elaboração deste diagnóstico, poderiam ser trabalhados neste diagnóstico, utilizando-se de Pesquisa Qualitativa, através da realização de survey automatizado via website com amostra de 100 respondentes indicados pela área de Inovação da empresa. A amostra deveria incluir profissionais de todos os níveis da organização, do C-Level (Diretores da primeira linha hierárquica), Gerentes de departamento (G-2) e demais funcionários pertencentes a diversas áreas. A pesquisa também buscou contemplar as percepções de empresas externas que possuíssem relacionamento com a pesquisada, neste grupo foram incluídos clientes, fornecedores e “parceiros” externos (consultores e terceiros). A amostra foi definida com base em seu conhecimento suficiente sobre a NITRO assim como dos profissionais e terceiros convidados para o diagnóstico. Um total de 100 participantes foram convidados para este “assessment”, deste total, 70 completaram o “survey” durante o período de 2 a 20 de dezembro de 2019, conforme ilustra a Tabela e Figuras a seguir:

| Papel | Convidados | Respondentes | % Respostas |
|---------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| <i>Gestores:</i> | 46 | 37 | 80,4% |
| C-Level | 7 | 5 | 71,4% |
| Gerentes | 39 | 32 | 82,1% |
| <i>Empregados:</i> | 36 | 24 | 66,7% |
| <i>Externos:</i> | 18 | 9 | 50,0% |
| Clientes | 8 | 2 | 25,0% |
| Fornecedores | 3 | 3 | 100,0% |
| Parceiros | 7 | 4 | 57,1% |
| TOTAL | 100 | 70 | 70,0% |

Tabela 4. Amostra de pesquisa sobre Inovação na NITRO

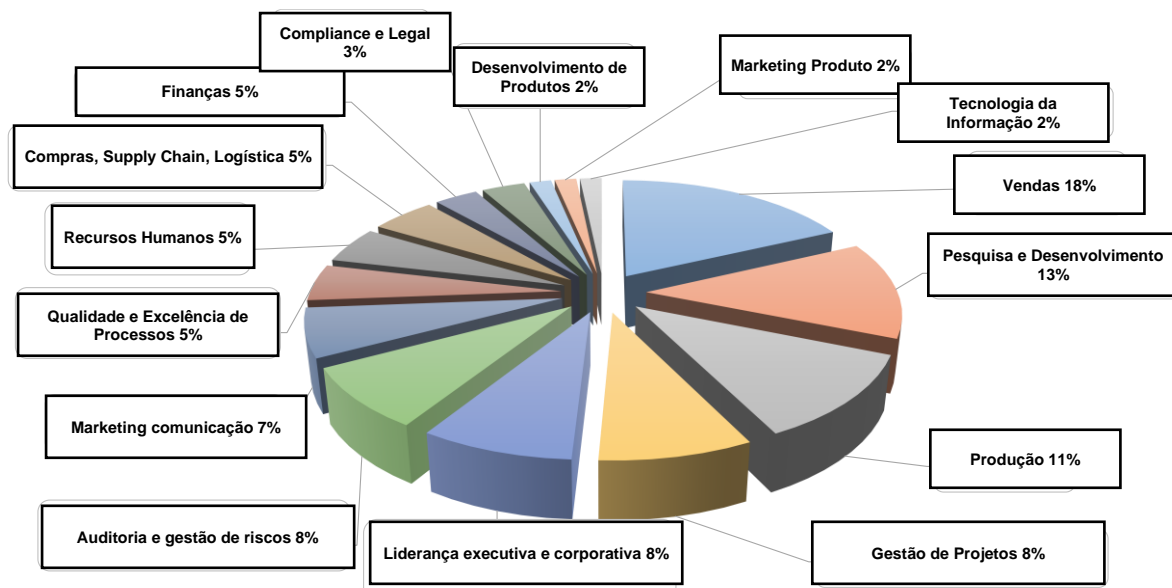


Figura 5. Área profissional dos respondentes da pesquisa sobre Inovação na NITRO

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou determinar a situação da empresa sob 2 aspectos principais, 1- sua Aspiração, como enfoque mais na estratégia geral da companhia e 2 - suas Habilidades atuais. (Penker, 2018)

Aspiração e Habilidades

A Aspiração pode ser categorizada, conforme anseios da empresa e baseado no referencial teórico podem ser classificados pela pergunta: Por que inovar?

- Estratégia de Crescimento voltada ao lucro ou voltada à participação de mercado.
- Tipo de Estratégia preponderante para a Inovação: Radical ou Incremental.
- Estratégia de Inovação da organização, conforme as definições de Jaruzelski & Dehoff: Need Seeker, Market Reader ou Technology Driven (Jaruzelski & Dehoff, 2010).

A segunda pergunta de maneira ampla a se fazer na organização foi: O que inovar?

Os tipos de inovação a serem priorizados foram delineados em 8 categorias: Produtos, Processos, Estrutura Organizacional, Sistemas de Gerenciamento, Produção, Modelo de Negócios, Serviços.

A Terceira pergunta, voltada ao ambiente interno e a cultura organizacional: Como inovar?



Figura 6. Organização do diagnóstico de Inovação da NITRO

Com base no estudo observacional, nas entrevistas e na análise documental de informações da empresa, pode-se concluir:

Na primeira etapa de avaliação, onde o objetivo foi realizar uma primeira avaliação do diagnóstico conforme respostas obtidas no survey, de acordo com as categorias da recém-

lançada ISO56002 ou ISO da Inovação. Os resultados obtidos na Figura 6. demonstram que a NITRO possuía como pontos fortes, total adesão ou buy-in da organização nos diversos níveis hierárquicos e uma liderança disposta a “fazer acontecer” a inovação na empresa. Possuía também uma estratégia clara para a inovação alinhada nos diversos níveis da organização. Mas também tornavam-se evidentes os sinais de maiores gaps (menores notas atribuídas) para a Cultura de Inovação, em especial nos aspectos de Adaptabilidade e apoio para a inovação, os Processos de Inovação prioritariamente fechados e sem muita participação de ecossistemas externos à empresa, e a falta de insights dos clientes nos processos.

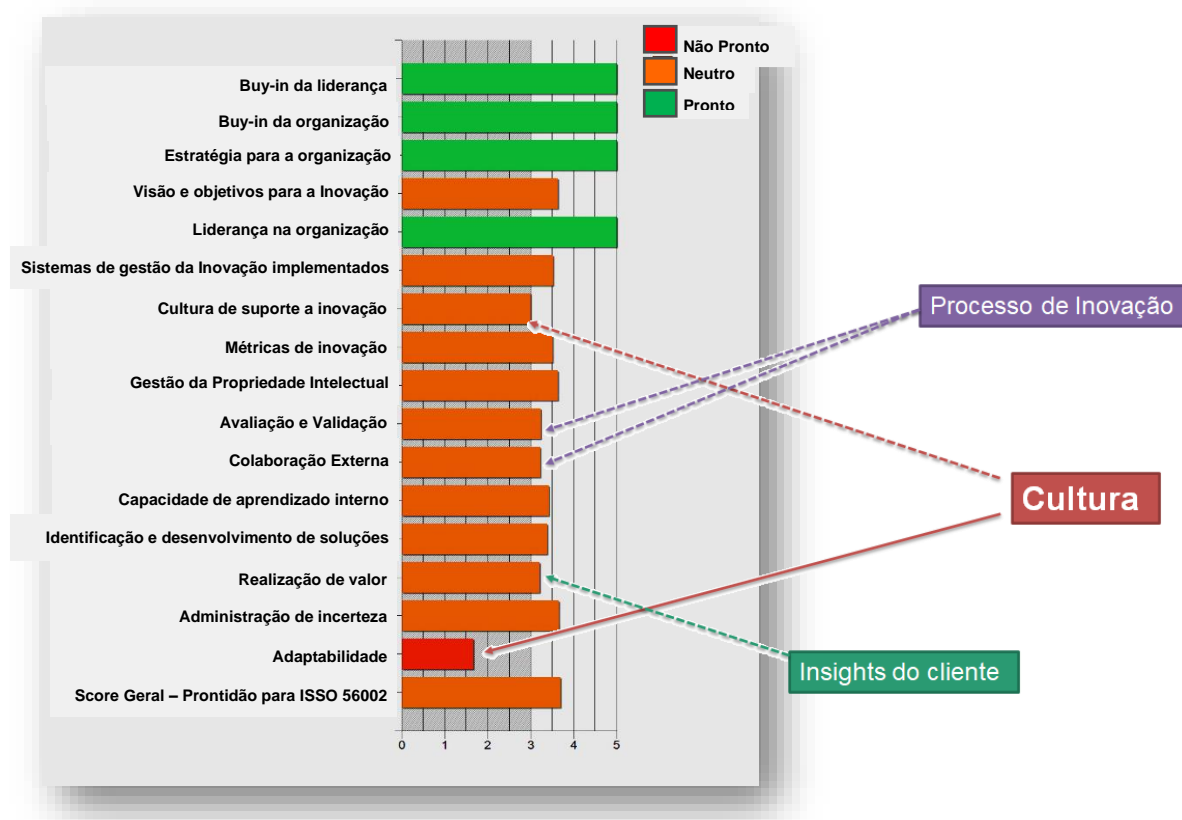


Figura 7. ISO TR 56002: Innovation Management Assessment na NITRO

O estudo então comparou o resultado das pesquisas realizadas na NITRO com a base de empresas da consultoria GAC Group como benchmarking. As comparações foram realizadas utilizando a média de notas obtidas em cada atributo com a média de toda a base de empresas, de propriedade da consultoria e seus parceiros internacionais e também com a média das empresas mais inovadoras desta base.

Os resultados demonstraram um claro alinhamento dos objetivos da empresa quanto à inovação direcionados ao crescimento por meio do aumento do lucro. E o tipo de inovação

prioritariamente utilizado pela empresa, a inovação por meio de novos produtos. Também nota-se uma clara percepção de gaps de inovação em Modelos de negócio e Serviços em comparação a média de empresas do benchmark.

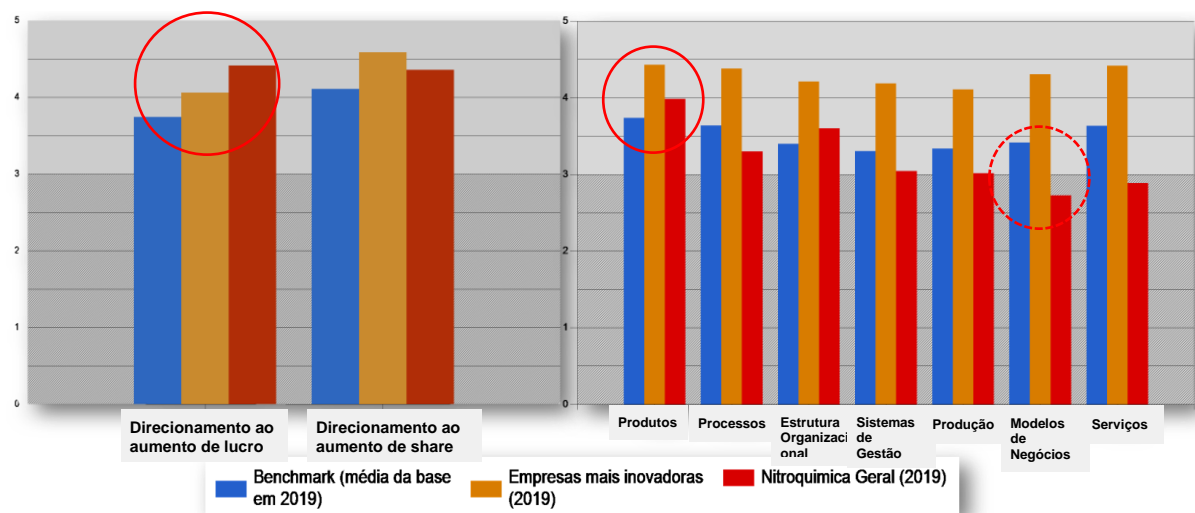


Figura 8. Estratégia de crescimento e tipo de Inovação (Aspiração)

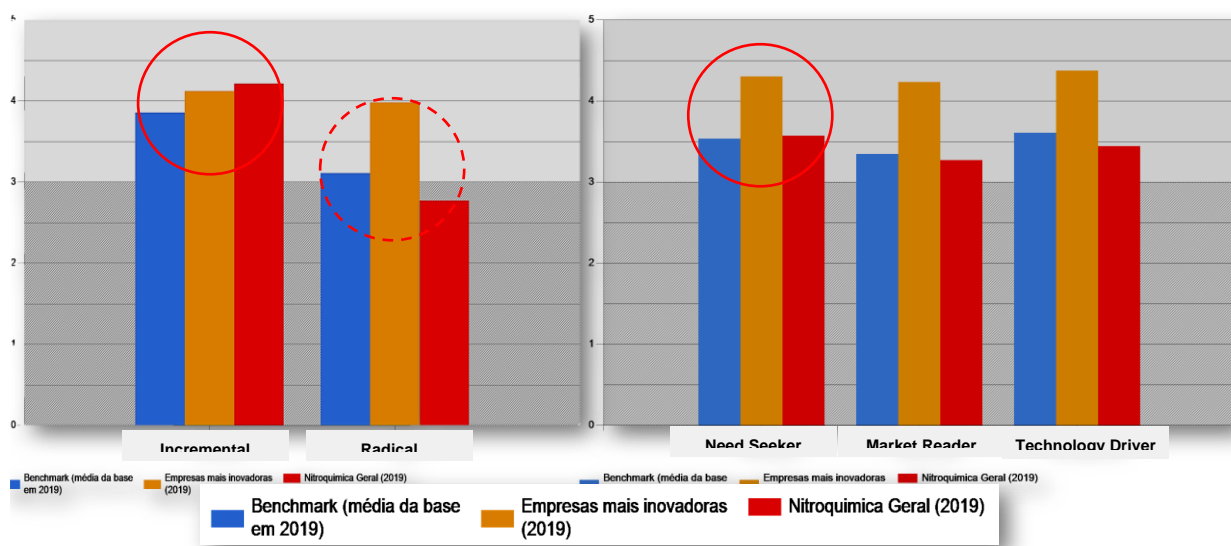


Figura 9. Tipo de Inovação (Incremental ou Radical) e Estratégia de Inovação da empresa

Quanto aos tipos de inovação adotados pela companhia ficou evidente que a empresa concentra seus esforços e recursos em Inovação Incremental, o que por si só não configura um problema, porém a busca por Inovação Radical pareceu bem inferior à média das empresas do benchmark.

De forma geral, foi observado que a NITRO adota em seus esforços de Inovação, as seguintes ações preferencialmente:

- Direcionar o crescimento para aumentar o lucro, porém o crescimento por aumento de presença do mercado também pareceu muito importante;

- Inovar em produtos; porém inovação na estrutura organizacional apareceu também em destaque.
- Inovar de forma incremental;
- Utiliza como estratégia de inovação para desenvolver seus produtos, preferencialmente, “Need seeker”.

Como observações gerais das entrevistas realizadas podemos concluir que a empresa NITRO busca oportunidades por meio de entendimento das necessidades de usuário final para inovar e responder rapidamente aos mercados além de orientada pela tecnologia incremental, impulsionada por um estilo de liderança que busca novas maneiras de aplicar suas capacidades, e novas áreas para fazê-lo inovando em seus produtos impulsionando a empresa para aumentar lucro.

Através das pesquisas e do posicionamento da empresa em comparação às empresas da base, pode-se observar que, em relação às Capacidades Organizacionais (Habilidades), as principais forças da empresa são:

1. Modelo de liderança orientada a objetivos;
2. Análise regulatória antes de lançamento;
3. Relacionamento externos e interno;
4. Busca contínua de novas ideias;
5. Proteção por propriedade intelectual;
6. Envolvimento externo de parceiros;
7. Busca contínua de novos talentos;
8. Processo para prototipar as ideias;
9. Sistema (in place) de seleção, avaliação e de projetos, avaliação e regularidade de lançamento de novos projetos.

As principais fraquezas em relação a base comparativa são: habilidade de engajamento do cliente no desenvolvimento e avaliar a experiência do cliente para desenho do produto

1. Desenvolvimento e formato de canais com o cliente para inovação;
2. Trocas de conhecimentos e patentes com o ambiente externo (colaboração);
3. Serviço de identificação de melhoria (insights de clientes).

Quanto a seus processos, a NITRO deve ter atenção aos pontos:

- Processo de ideação melhorando o entendimento do problema do cliente e participação em plataformas de colaboração;

- No desenvolvimento e comercialização é necessário melhorar a avaliação da reação e o engajamento do cliente durante e após lançamento da inovação;
- Utiliza, preferencialmente, como estilo de liderança:
 - Fertile Field;
 - Spiral Staircase.

A empresa deve considerar desenvolver outros estilos para diferentes áreas de negócio.

Ainda sobre as observações sobre as capacidades detectadas na situação atual, foi identificado que:

- A Inovação não é percebida como prioridade ao longo da organização. A cultura de inovação necessita ser alinhada e disseminada na organização.
- Inovação fortemente feita por meio de produtos (apenas) sem considerar outras formas que possam apoiar os objetivos estratégicos.
- Todas as inovações (diferentes unidades de negócio) seguem o mesmo processo atual (NPD) e estilos de liderança.

Potenciais áreas de transformação das capacidades e do ambiente de inovação da NITRO:

#1: Ampliar as capacidades de inovação da organização como difusão de ideias, insight de experiência do usuário, avaliação antes do lançamento, considerar o comportamento do cliente.

#2: Foco em cumprir os objetivos no H1 (Horizonte 1) para proteger o Core Business, expandindo novas aplicações, novos mercados (para Unidades de Negócios distintas) e desenvolver a inovação de serviços (ou outras modalidades) estabelecendo vantagem competitiva através do engajamento do cliente. (Foco H2/H3)

#3: Revisar e Desenvolver modelo operacional para inovação considerando as características de cada unidade de negócio, os objetivos estratégicos e os 3 horizontes de inovação.

Referências

- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999). *The alchemy of growth: Practical insights for building the enduring enterprise*. Perseus Books.
- Blank, S. (2019). McKinsey's Three Horizons Model Defined Innovation for Years. Here's Why It No Longer Applies. *Harvard Business Review*, 1–5.
<https://hbr.org/2019/02/mckinseys-three-horizons-model-defined-innovation-for-years-heres-why-it-no-longer-applies>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Gordon, J. R. (2001). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Allyn & Bacon.
- Groysberg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. Y.-J. (2018). The Leader's Guide To Corporate Culture. *Harvard Business Review*, May, 52–71.
- Jaruzelski, B., & Dehoff, K. (2010). How the Top Innovators Keep Winning. *PWC Strategy+business Magazine*, 61. www.strategy-business.com/innovation
- Loewe, P., Williamson, P., & Chapman Wood, R. (2001). Five styles of strategy innovation and how to use them. *European Management Journal*, 19(2), 115–125.
[https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(00\)00081-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(00)00081-5)
- Penker, M. (2018). *Display Screen With Graphical User Interface: Vol. US D813884* (Patent No. US D813884 S).
- Pozzebon, M., & Freitas, H. M. R. de. (1998). Pela aplicabilidade: com um maior rigor científico - dos estudos de caso em sistemas de informação. *Revista de Administração Contemporânea*, 2(2), 143–170. <https://doi.org/10.1590/s1415-65551998000200009>
- Sawhney, M., Wolcott, R. C., & Arroniz, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 47(3), 75–81.
<https://doi.org/10.1109/emr.2007.329139>
- Tidd, J. (2021). A Review and Critical Assessment of the ISO56002 Innovation Management Systems Standard: Evidence and Limitations. *International Journal of Innovation Management*, 25(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919621500493>
- Yin, R. K. (2014). Case Study Research. In *Case Study Research: design and methods* (4th Editio). SAGE inc.