

VISÕES DIVERGENTES SOBRE INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA SUBSIDIÁRIA DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

Raul Gustavo Fernandes Messias (raul.messias@gmail.com) - Universidade Federal de Minas Gerais

Thiago Leite de Moura e Souza (thiagocyb@gmail.com) - Universidade Federal de Minas Gerais

Jessica Rangel Silva (jessicarangel.jamg@gmail.com) – Universidade Federal de Minas Gerais

Tiago Paz Lasmar (tlasmar@gmail.com) – Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar diferentes visões de inovação presentes em uma subsidiária do setor automobilístico brasileiro e, a partir disso, discutir as possíveis implicações para uma organização quando suas ações estão desalinhadas estrategicamente. Por meio de um estudo de caso para a análise da prática de inovação da empresa foram analisados nove casos de inovação, classificados conforme o desfecho de cada um. Com a pesquisa, foi possível constatar duas visões predominantes de inovação sendo denominadas por “Inovação Conceitual Aberta” e “Inovação Sob-demanda”. Enquanto a primeira visão se refere a criação de novos conhecimentos almejando um mercado disruptivo, com altos riscos e de caráter experimental, a segunda visão concentra seus investimentos em um mercado manutentivo, visando resultados a curto prazo com baixos riscos e previsíveis.

Palavras-chave: Gestão da inovação; alinhamento estratégico; indústria automotiva; estratégia de inovação; discursos.

Área: Gestão da Inovação

1. INTRODUÇÃO

A inovação, é, como todo e qualquer processo em uma organização, passível de ser gerido sob diversas dimensões (TIDD *et al.*, 2008). A sua gestão envolve, entre outras ações, alocação de recursos e seleção de projetos alinhados à estratégia. Quais poderiam ser as implicações para a gestão da inovação quando múltiplas visões estratégicas acerca da inovação são encontradas dentro de uma grande empresa?

Este trabalho aborda a existência de tal divergência conceitual dentro de uma grande organização. A hipótese é de que o desalinhamento estratégico causado pela pluralidade conceitual da inovação constitui um grande empecilho para que a empresa alcance uma maior maturidade na gestão do processo de inovação.

O artigo é estruturado da seguinte forma: revisão da literatura acerca de gestão da inovação; a seguir é explicitada a metodologia utilizada no presente trabalho; e por fim são apresentados a organização estudada e os resultados a partir da observação da prática.

2. O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NA GESTÃO DA INOVAÇÃO

Segundo Tidd *et al.* (2008), a inovação pode ser entendida como uma exploração bem sucedida de novas ideias. Benner e Tushman (2003) classificam a inovação em duas dimensões. A primeira é a proximidade com a trajetória tecnológica atual, podendo ser uma inovação incremental, mais próxima, ou radical, mais distante do cenário atual. A segunda dimensão relaciona-se ao mercado alvo, podendo ser manutentiva, na qual a inovação é desenvolvida sob demanda dos clientes, ou disruptiva, que é voltada para os mercados que emergirão ao longo do tempo. Tal classificação apoia-se na distinção, proposta por March (1991), entre a aprendizagem e consequente inovação baseada na exploração do conhecimento organizacional existente, ou *exploitation*, e a aprendizagem e inovação fundamentada na criação de novos conhecimentos, ou *exploration*, ainda que os novos conhecimentos se aproveitem das habilidades existentes. Assim, a inovação do tipo *exploitation* caracteriza-se por ser incremental, pela busca do mercado manutentivo, visando resultados em curto prazo, melhoria contínua, baixo risco, maior produtividade e eficiência; do outro lado, a inovação do tipo *exploration* tende a ser radical, e caracteriza-se pela busca do mercado disruptivo, com alto risco, maior caráter experimental e imprevisibilidade.

O processo de inovação é representado simplificadamente por Tidd *et al.* (2008), pela análise do cenário (interno e externo), na busca por sinais relevantes, ameaças e oportunidades para a mudança, e a partir disso, selecionar a quais destes sinais a empresa deve responder, considerando sua visão estratégica. Para que ocorra a implementação, é

necessária a aquisição de conhecimentos, execução do projeto sob condições de imprevisibilidade, lançamento da inovação no mercado e adoção e uso da inovação.

Dentro desta perspectiva da inovação como um processo, Hansen e Birkinshaw (2007) estruturam o ciclo de inovação em uma “cadeia de valor” dividida em três fases sequenciais. Na fase de geração de ideias, ocorreriam as atividades de mapeamento de ideias internamente à organização e externamente a ela (junto a consumidores, concorrentes, centros de pesquisa, fornecedores). Na etapa de conversão de ideias, haveria a seleção das ideias a serem desenvolvidas, as escolhas sobre como financiá-las, e o desenvolvimento propriamente dito. Finalmente, há a fase de difusão da ideia (agora convertida em produto, serviço ou processo) para toda a organização, e introdução do novo produto ou serviço nos mercados-alvo. Os autores propõem que as empresas devem mapear suas cadeias de valor relativas a inovação a fim de encontrar os elos fracos e saná-los, direcionando assim os esforços. Em alguns casos, por exemplo, muitas ideias são geradas na primeira fase, resultando porém em projetos de qualidade variável caso os gerentes não saibam claramente como tais ideias se encaixam na estratégia da organização. Assim, o estabelecimento e a disseminação, por toda a organização, de uma estratégia clara, que direcione tanto os projetos quanto as decisões de inovação, é um fator importante para o fortalecimento da cadeia de valor de inovação da empresa (HANSEN E BIRKINSHAW, 2007; TIDD *et al.*, 2008).

A necessidade de alinhamento estratégico é reforçada também pela literatura que trata da gestão de portfólio. De fato, em especial nas grandes organizações, uma das preocupações gerenciais é com o conjunto de projetos de novos produtos ou modificações em produtos atuais que a empresa desenvolve num dado instante de tempo, também conhecido por portfólio, visando alcançar os objetivos do negócio. Cooper *et al.* (1997) argumentam que é necessário um processo dinâmico que defina tal conjunto, por meio da avaliação, seleção e priorização de atuais e novos projetos.

A gestão do portfólio, segundo Cooper *et al.* (1997), deve ter como objetivos: a maximização do valor do portfólio; o balanceamento entre projetos quanto ao risco, *lead time*, mercados e tecnologias; e o alinhamento dos projetos com os objetivos estratégicos da organização. Considerar tais objetivos não convergentes individualmente levaria a resultados aparentemente distintos. Satisfazê-los torna-se, portanto, um grande desafio para as organizações. O alinhamento estratégico dos projetos de inovação, em especial, visa assegurar que o portfólio de projetos final reflita verdadeiramente a estratégia do negócio e que a divisão de gastos entre projetos, áreas e mercados esteja condizente com a estratégia do negócio (COOPER *et al.*, 1997). Tal alinhamento, tratado na própria literatura sobre

Gestão de Portfólio como objetivo de terceira ordem, é, por vezes, negligenciado, sendo tratado como um objetivo *a posteriori*. A própria literatura recomenda que a ordem de satisfação dos objetivos seja, respectivamente, maximizar, balancear e alinhar (PMI, 2006).

3. METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso longitudinal (YIN, 2013), cujo universo é o de uma subsidiária brasileira do setor automotivo, mais especificamente, o departamento de engenharia de produto da empresa. O estudo teve início em meados de 2009, sendo o foco a inovação em produto. Para tanto, foram selecionados casos de inovação segundo três categorias, conforme o desfecho: (a) Casos de Sucesso: produtos já foram desenvolvidos e hoje estão no mercado; (b) Casos em *Stand-by*: começaram a ser desenvolvidos e no momento da pesquisa estão parados; (c) Casos em Andamento: encontram-se em desenvolvimento em 2013. Os casos foram escolhidos segundo a indicação de pessoas chave para o processo de inovação da empresa (a saber, engenheiros de produto, diretor de Engenharia e coordenador do programa de fomento à inovação da empresa).

Para responder às questões levantadas neste artigo, foi selecionado um recorte desta pesquisa longitudinal, abrangendo a análise das visões de inovação construídas e disseminadas na empresa, originadas, reforçadas e/ou exemplificadas pelos casos de inovação selecionados. Portanto, a pesquisa foi realizada em três etapas básicas: i) identificação e pesquisa acerca dos casos de inovação (levantamento das “histórias de inovação”); ii) análise qualitativa das histórias e dos sentidos conferidos pelos engenheiros ao processo de inovação e ao próprio trabalho (SANDBERG, 2000); iii) identificação e análise das visões de inovação.

Os dados foram coletados por meio de: a) observação não participante: foram realizadas 10 visitas à empresa no período da pesquisa para conhecer os processos de produção e de desenvolvimento; b) análise de documentos fornecidos pela empresa, entre eles, material sobre o programa de fomento à inovação da empresa; c) entrevistas abertas realizadas com os sujeitos envolvidos nos casos de inovação e com pessoas chave envolvidas com a inovação na empresa. No total, foram entrevistadas 10 pessoas. Em todos os casos, foram entrevistados os idealizadores da inovação, e, nos casos encerrados, parte da equipe de engenheiros e técnicos que participaram do desenvolvimento. Também foram entrevistados o coordenador do programa de incentivo à inovação da empresa; o diretor de Engenharia à época das inovações encerradas; e o atual diretor de Engenharia.

O corpo de dados foi composto pelas anotações dos cadernos de campo, documentos consultados e histórias e discursos dos sujeitos entrevistados. Adotou-se o pressuposto

metodológico proposto por Sandberg (2000), que argumenta que o sentido que o trabalhador confere ao próprio trabalho caracteriza a própria competência e visão de mundo, as quais podem ser obtidas dos seus discursos e narrativas. A análise qualitativa é apropriada para estudos desta natureza, por meio dos quais pretende-se aprofundar no fenômeno em estudo. As entrevistas foram gravadas e transcritas. Todo o corpo de dados foi analisado conforme as etapas propostas por Vergara (2012): a) leitura do material tendo como base o referencial teórico; b) separação do material em categorias emergentes da própria realidade em estudo; c) organização das categorias emergentes e das categorias já existentes na literatura.

Dessa forma, foram identificadas duas visões de inovação compartilhadas por diferentes grupos na empresa: Visão 1 – Inovação Conceitual Aberta; Visão 2 – Inovação Sob Demanda. A partir dessa metodologia, os resultados serão apresentados, discutidos e ilustrados com recortes e trechos de entrevistas.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo foi realizado em uma subsidiária do setor automobilístico responsável pela produção de motores e transmissões. A empresa hoje possui 4 unidades de produção e um centro de engenharia na América Latina; conta com cerca de 3 mil funcionários e produz cerca de 1,5 milhões de motores e transmissões por ano.

A organização em questão possui estratégia de inovação explícita através de uma iniciativa formal implementada em 2009 com o intuito de fomentar a prática de inovação em produtos na empresa; neste artigo, tal programa será denominado Iniciativa Inovar. A empresa possui um processo de desenvolvimento de produtos (PDP) definido pelas fases de criação do conceito, planejamento do novo produto, desenvolvimento do produto e produção do piloto.

Conforme mencionado na seção de Metodologia, a estratégia metodológica formulada mapeou três categorias de casos de inovação. Foram escolhidos dois casos de sucesso – aqui denominados **Partida a Frio 1** e **Diferencial Blocante 1**. O primeiro caso é um dispositivo que visa melhorar o desempenho da partida do motor a etanol, e seu conceito surgiu da identificação, por parte do idealizador, de uma necessidade oculta no mercado. Tal projeto gerou uma patente e foi feito sem o apoio formal da empresa. Já o segundo caso surgiu a partir da demanda do cliente para equipar seus veículos de uma linha *off-road*; a tecnologia consiste em um sistema de bloqueio do diferencial do eixo dianteiro do veículo para conferir tração em condições de baixa aderência; houve apoio formal da empresa.

Os casos em *stand-by* – **Diferencial Blocante 2** e **Partida a Frio 2** – surgiram com o intuito

de desenvolver a tecnologia que já havia sido construída nos dois casos de sucesso citados. O primeiro surgiu sob demanda do cliente para incrementar a tecnologia desenvolvida no **Diferencial Blocante 1** incluindo conceitos além dos já existentes, mas o projeto foi interrompido na transição da fase Conceito para a fase Planejamento. O caso **Partida a Frio 2** trata do desenvolvimento de um segundo componente que melhora o desempenho do motor a etanol, tanto na partida a frio quanto durante o restante de seu funcionamento. Esse caso encontra-se em avaliação na fase Planejamento.

Os casos em andamento – **Gás, Catalisador, Atrito, Combustível e Cálculo** – são casos que contaram desde o início com apoio do Iniciativa Inovar a partir de desenvolvimento com parcerias externas. Todos estes casos estão na fase Conceito do PDP da empresa. O caso **Gás** surgiu a partir da observação externa do engenheiro idealizador, que identificou a possível adaptação de um motor já existente para um novo mercado, por meio da utilização de diferentes tipos de gases como combustível. O caso **Catalisador** consiste em analisar a influência de diferentes combustíveis em catalisadores e surgiu sob demanda de outro programa existente dentro da empresa, sendo depois incorporado ao Iniciativa Inovar. O caso **Atrito** consiste no desenvolvimento de materiais para redução de atrito em motor e surgiu a partir da iniciativa do autor sem incentivo da empresa, e após algum tempo o projeto foi incorporado ao Iniciativa Inovar. O caso **Combustível** é o desenvolvimento de processos para economia de combustível e redução de emissões do motor a combustão e foi observado, pelo idealizador, em um mercado externo ao brasileiro; surgiu em uma pesquisa particular e depois de algum tempo foi incorporado ao Iniciativa Inovar. O caso **Cálculo** tem como objetivo analisar as variações de calibração do motor para melhora de desempenho e foi idealizado por um parceiro externo e apresentado à empresa. A Tabela 1 mostra uma breve caracterização dos casos analisados.

Tabela 1 - Mapeamento dos Casos de inovação

Item	INPUT	Local	Situação	Fase PDP	Patente*
Partida a Frio 1	Interno	Motor	Sucesso	Não se Aplica	Sim
Dif. Blocante 1	Cliente	Transmissão	Sucesso	Não se Aplica	Não
Partida a Frio 2	Interno	Motor	<i>Stand-by</i>	Planejamento	Sim (Requerida)
Dif. Blocante 2	Cliente	Transmissão	<i>Stand-by</i>	Planejamento	Não
Gás	Interno	Motor	Andamento	Conceito	Não se Aplica
Catalisador	Interno	Motor	Andamento	Conceito	Não se Aplica
Atrito	Interno	Motor	Andamento	Conceito	Não se Aplica

Combustível	Interno	Motor	Andamento	Conceito	Não se Aplica
Cálculo	Interno	Motor	Andamento	Conceito	Não se Aplica

* para os casos em andamento, não é possível haver patentes pois o conceito ainda está em desenvolvimento.

Fonte: Elaboração Própria

5. RESULTADOS

A análise da **prática** de inovação, de acordo com a metodologia proposta, permitiu identificar as duas visões que serão expostas a seguir. Em seguida, tais visões serão contrapostas e discutidas.

5.1. Visão 1 – Inovação Conceitual Aberta

Esta visão caracteriza a inovação como uma forma de pensar diferente, isto é, um indivíduo ser capaz de perceber um problema e solucioná-lo de uma maneira diferente, com novas ideias. Nesta visão, é importante também saber ser ágil, estar à frente dos concorrentes, oferecendo algo que o cliente inconscientemente queira, numa perspectiva de criar demandas antes inexistentes. Nas palavras do coordenador do Iniciativa Inovar: “(...) *inovação passa pelo olhar, você perceber o quê está em volta de você, perceber os problemas e as dificuldades que você encontra e tentar fazer soluções [para os] problemas de uma maneira diferente*”.

A inovação deve gerar e agregar valor ao produto que foi desenvolvido ou aprimorado substancialmente, podendo tal valor ser explícito (financeiro) ou implícito (diferença entre a percepção e a expectativa do cliente), ou seja, é considerado inovação todo e qualquer desenvolvimento de um novo produto, ou melhoramento substancial do mesmo, que seja capaz de adicionar valor à empresa em pelo menos uma das duas formas supracitadas.

Esta visão está intimamente ligada ao conceito de *exploration* (BENNER E TUSHMAN, 2003), já que é possível perceber que a baixa importância do risco envolvido no projeto, a importância no desenvolvimento de patentes e consequentemente a busca por inovações radicais são características que resumem esta visão: “[inovação é] *tudo o que está relacionado à pesquisa de ponta (...) que você está pesquisando [algo] que ninguém está pesquisando e ninguém faz*” (idealizador, Cálculo). Com essa finalidade, a visão de inovação conceitual aberta considera importante o estabelecimento de parcerias com universidades e centros de pesquisa para o desenvolvimento de novas tecnologias: “o mundo da pesquisa, da ciência tem que [entender] aquilo que é necessário na tecnologia, e a tecnologia também tem que aproveitar o máximo desses pesquisadores, desse aparato científico, para poder sair na frente, para poder sempre oferecer o algo mais” (idealizador,

Partida a Frio 1). É interessante notar que, dentro desta visão, o trabalho rotineiro da Engenharia não é considerado inovação, já que a rotina da Engenharia estaria ligada a melhorias incrementais e redução de custo, enquanto que inovação significa, necessariamente, desenvolver um conceito inexistente ou aprimorar substancialmente um conceito: para o engenheiro idealizador do projeto Gás, inovação refere-se a *“projetos que estão fora do escopo normal de trabalho da empresa”*, podendo portanto se referir também a um novo mercado, o que corresponde à inovação disruptiva (BENNER E TUSHMAN, 2003). O idealizador do projeto Cálculo, em seu relato, refere-se ao trabalho cotidiano na engenharia utilizando o termo *“produção”*. Além disso, em vários relatos, emerge um conflito entre o horário de trabalho rotineiro na Engenharia e o horário de trabalho para *“inovação”*; por exemplo: *“[as] pessoas [da Engenharia devem se] organizar de forma tal a ter um tempinho pra poder fazer uma coisa relacionada à inovação”* (idealizador, Partida a Frio 2).

5.2. Visão 2 – Inovação Sob Demanda

Esta visão considera a inovação como algo novo, inédito, ou uma aplicação nova de algo que já existe, de modo que o cliente *“reconheça que aquilo atenda a necessidade dele e esteja disposto a pagar por aquilo”* (diretor de Engenharia). Portanto, nesta visão, a inovação é necessariamente trabalhada a partir de uma demanda e com risco conhecido e controlado, e, por isso, diz respeito sempre ao mercado atual da empresa e não a um possível novo mercado, sendo portanto do tipo manutentiva (BENNER E TUSHMAN, 2003). Neste caso, como as demandas surgem dos próprios clientes, expectativas adicionais não são criadas por eles de modo a estimular a geração de valor implícito. Com isso, o valor financeiro é o principal indicador de êxito de um projeto de inovação segundo esta perspectiva. Logo, palavras como *“curto prazo”*, *“redução de custos”* e *“eficiência produtiva”* estão fortemente ligadas à visão em questão, que corresponde à inovação via *“exploitation”* (BENNER E TUSHMAN, 2003). Nesta visão, a inovação *“nasce com foco em alguma coisa que o cliente enxerga e valoriza”* (engenheiro, Diferencial Blocante 2); caso contrário, a inovação não deverá ser realizada na empresa e sim em universidades ou centros de pesquisa.

Uma empresa inovadora, de acordo com a Visão 2, não está focada no desenvolvimento de patentes, mas na busca de novas aplicações para tecnologias já patenteadas. O exemplo típico desta visão de inovação, citado por alguns entrevistados (entre diretores de Engenharia e engenheiros) é o caso do Diferencial Blocante 1.

De maneira interessante, entrevistados que realizam projetos em andamento, dentro da Visão 1, relatam que a Visão 2 está presente na empresa e conseguem contrapor-la à Visão

1. Por exemplo, para o idealizador do projeto Gás, para a empresa inovação é *“buscar uma nova tecnologia que financeiramente também dê um retorno”*, sendo a possibilidade de retorno financeiro, e não o grau de novidade da proposta, o determinante para que a inovação siga ou não adiante. Ainda, segundo o idealizador do projeto Combustível, inovação pode ser *“inérita, difícil de acontecer”*, mas também pode ser *“você melhorar um pouquinho cada coisa que você tem a possibilidade de fazer, que acho que é o que mais acontece, dentro da empresa principalmente”* e que *“vai gerar benefício pra empresa”*. Visão parecida é relatada pelo idealizador do projeto Cálculo, que diz que, para a empresa, inovação *“é uma coisa que vai trazer uma vantagem pra [empresa] (...) na parte de custo, ou na parte de venda mesmo, de negócio, que (...) vai trazer uma vantagem pra [empresa] que os outros não tem (...) uma vantagem competitiva”*.

Em suma, a visão estudada afirma que uma empresa deve incentivar projetos de inovações que tenham *“rentabilidade ou um volume significativo de [vendas]”* (idealizador, Gás) e que seja feito com *“custo ‘zero’ e para ‘ontem’”* (idealizador, Atrito). Assim, a questão que se coloca é: quais as possíveis implicações da existência de duas visões de inovação dentro de uma mesma organização que pretende direcionar sua estratégia para a inovação?

5.3. Discussão dos resultados

A partir dos relatos acerca dos casos de inovação, duas visões sobre inovação emergiram, conforme mostrado nas seções anteriores: uma visão mais voltada à inovação radical e disruptiva, obtida por meio de criação de novos conhecimentos (*exploration*) e outra, voltada à inovação incremental e manutentiva, apoiada em conhecimentos existentes (*exploitation*) (BENNER E TUSHMAN, 2003). A existência de duas visões é reconhecida por alguns dos entrevistados, notadamente aqueles que realizam projetos em andamento relacionados a pesquisas de mestrado ou doutorado. Em vários desses relatos, aparece a visão de inovação relacionada ao projeto em questão (inovação conceitual aberta), em contraposição ao que seria uma visão “da empresa”, ou seja, a visão dominante, legitimada, na organização (inovação sob demanda). Alguns autores afirmam que a convivência de inovações radicais/disruptivas e incrementais/manutentivas em uma mesma empresa, tornando-a “ambidestra”, é possível, porém sob certas condições: em unidades organizacionais distintas (por exemplo, uma unidade dedicada à pesquisa e outra a inovações mais incrementais), ou em setores distintos, mas sob uma mesma coordenação, que resolveria, por supervisão direta, os conflitos entre as duas estratégias (BENNER E TUSHMAN, 2003). Para outros autores, contudo, o alinhamento estratégico é fundamental para fortalecer a inovação dentro da organização, uma vez que o desalinhamento pode

contribuir para desperdício de recursos (HANSEN E BIRKINSHAW, 2007; TIDD *et al.*, 2008; COOPER *et al.*, 1997; PMI, 2006)

De fato, no caso estudado, parece haver riscos de ineficiência e ineficácia relacionados à existência das duas visões. De um lado, os projetos em andamento, que se configuram como inovação conceitual aberta, aparentemente não são considerados prioritários pela empresa ou, pelo menos, pelos gestores aos quais os pesquisadores/idealizadores se subordinam, ainda que todos esses projetos estejam formalizados no âmbito do Iniciativa Inovar; conforme ressaltado pelo idealizador do caso Combustível: “*a gerência tá preocupada [com que eu atinja] meus resultados*”. Com isso, o andamento desses projetos fica prejudicado, visto que os idealizadores são cobrados pelo seu trabalho “rotineiro” na Engenharia, e não pelos resultados dos projetos de inovação conceitual aberta. Também, tais projetos não possuem prioridade no momento de realização de testes, o que torna um “*projeto [de inovação] (...) mais lento*” (Gás, idealizador) em relação a atividade de rotina da empresa. Isso é confirmado pelo idealizador do Atrito: tais projetos “*não [podem] competir com os projetos de urgência*”.

Adicionalmente, há a questão da motivação para inovação conceitual aberta, uma vez que, se a prática organizacional aponta para a priorização dos projetos de melhoria em produtos correntes, ou dos projetos demandados pelo cliente, os engenheiros tendem a direcionar seus esforços para esses projetos. Isto faz com que o Iniciativa Inovar perca o sentido ou a relevância. Outro ponto que também deve ser ressaltado e que foi apontado pelo idealizador do caso Atrito é que estas “*visões diferentes*” geram “*expectativas diferentes sobre o mesmo projeto*”. De fato, segundo o idealizador do Gás a empresa não possui um “*plano de negócios para entendimento de quanto que [a inovação radical] é importante*” e acaba gerando incerteza “*se a empresa quer seguir nesse foco [de inovação radical]*”.

Por outro lado, é interessante notar que a visão de inovação conceitual aberta emerge principalmente dos relatos acerca dos projetos em andamento, que, em sua maioria, são projetos ligados a pesquisas acadêmicas de seus idealizadores, muitos deles jovens engenheiros. Isso pode significar que a organização passa, atualmente, por uma *modificação* de sua visão compartilhada de inovação; ainda neste caso, seria importante que a empresa fortalecesse a visão que melhor reflete a estratégia de inovação que pretende seguir.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi apresentar diferentes visões de inovação presentes em uma empresa do setor automotivo e discutir as possíveis implicações da presença desses

entendimentos diversos para as atividades e resultados de inovação na organização. A partir da análise qualitativa de “histórias de inovação” da empresa, já realizadas ou em andamento, foi possível verificar a emergência de visões distintas sobre o que é inovação dentro da empresa. Aparentemente, a prática da inovação tem priorizado a visão de “inovação sob demanda”, dado que tais projetos são priorizados em termos de uso de equipamentos de teste e de cobrança pelas chefias; por outro lado, o programa de fomento à inovação da empresa apoia outros projetos, dentro da visão de “inovação conceitual aberta”.

A ambiguidade resultante dessas visões pode ser prejudicial para as atividades inovativas da empresa. Uma vez que os esforços de inovação por parte dos engenheiros podem não ser direcionados para os resultados que a empresa deseja, resultando em excessivo número de projetos interrompidos e, por consequência, recursos desperdiçados, além de refletir em possíveis problemas de motivação. Seria importante que a empresa elaborasse uma estratégia clara de inovação e a disseminasse, de forma a unificar ao máximo as visões de inovação.

Pretende-se, com a continuidade da pesquisa, aprofundar no entendimento de qual a visão preferida pela empresa.

REFERÊNCIAS

BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, Apr 2003.

COOPER, R. G.; EDGETT, S. J.; KLEINSCHMIDT, E. J. Portfolio Management in New Product Development: Lessons from the Leaders - Part I. **Research Technology Management**, v. 40, n. 5, p. 16-28, 1997a.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The Innovation Value Chain. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121-+, Jun 2007.

MARCH, J. G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, Feb 1991.

PMI – Project Management Institute. **The Standard for Portfolio Management**. Pennsylvania. 2006

SANDBERG, J. Understanding Human Competence at Work: An Interpretative Approach. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 1, p. 9-25, Feb 2000.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVIT, K. **Gestão da Inovação**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 3ª Ed. London: SAGE PUB, 2013.