

A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES: UM ENSAIO TEÓRICO

Maiquel Silva Kelm

Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI).

E-mail: <mkelm@hotmail.com>.

Daniel Knebel Baggio

Doutor em Contabilidad y Finanzas pela Universidad de Zaragoza (UNIZAR).
Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Ijuí, RS, Brasil.

E-mail: <baggiod@unijui.edu.br>.

Martinho Luis Kelm

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Ijuí, RS, Brasil.

E-mail: <martinho@unijui.edu.br>.

Marcos Paulo Dhein Griebeler

Doutor em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Ijuí, RS, Brasil.

E-mail: <marcos.dhein@unijui.edu.br>.

Jorge Oneide Sausen

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Ijuí, RS, Brasil.

E-mail: <jsausen@unijui.edu.br>

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo realizar um ensaio teórico sobre a temática da inovação. As definições de inovação são estudadas em uma perspectiva histórica e ainda compreendida como uma das estratégias competitivas das organizações neste ambiente complexo. Corresponde a uma pesquisa bibliográfica teórico-conceitual. Os resultados apresentados levam a conclusão que a inovação passar a ser um dos pontos fundamentais e, um dos instrumentos essenciais para a organização alcançar seu objetivo superior.

Palavras-chave: inovação, estratégia, estratégias competitivas, competitividade.

1 INTRODUÇÃO

Estudos recentes têm enfatizado a intensidade e a velocidade com que as transformações, sejam elas, econômicas, culturais e tecnológicas se fazem presentes no mundo contemporâneo. As organizações, inseridas neste cenário, são pressionadas para acompanhá-las para que possam se manter vivas no mercado, conforme abordam Greiner (1972), Maidique e Patch (1982), Boeker (1989), Baldwin (1996), Porter (1991) e mais recentemente Ofek e Sarvary (2003), Ofek e Turut (2004), Delmar e Shane (2006) e Eesley, Hsu e Roberts (2013).

Neste sentido, torna-se necessário que as organizações sejam entidades criativas, e, principalmente, capazes de transformar sua criatividade em inovações efetivas, de modo que consigam efetivamente incorporá-las nos seus produtos, processos, posições e paradigmas (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2008). Na análise organizacional uma inovação deve materializar-se mais do que modificações episódicas de elementos do negócio, mas constituírem-se em estratégia de desenvolvimento ao imprimir vantagens competitivas, como apontam os autores Gort e Klepper (1982), Baldwin (1996, 1999), Gellatly (1999), Dittrich, Duysters e Man (2004) e Eesley *et al.* (2013).

O presente estudo busca na literatura existente os principais conceitos vinculados à inovação, relacionando-os com o enfoque da competitividade sistêmica, que considera diferentes fatores como determinantes da vantagem competitiva das organizações (Coutinho & Ferraz, 1994).

Buscou-se ainda relacionar os temas inovação e competitividade compreendendo os modelos de vantagens competitivas (Vasconcelos & Ciryno, 2000), em especial a Abordagem dos Processos de Mercado, em que a inovação se estabelece como um real diferencial competitivo as organizações. Por fim, com base nas considerações de Motta (1995) sobre a perspectiva do gestor a respeito da inovação, estas são analisadas sob duas dimensões: a da Natureza Organizacional da Inovação e a Natureza Gerencial da Inovação.

2 METODOLOGIA

Em termos metodológicos este estudo define-se como um ensaio teórico, no sentido que busca através da literatura existente a compreensão das definições de inovação estudadas em uma

perspectiva histórica a partir da compreensão das estratégias competitivas das organizações. Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa bibliográfica teórico-conceitual, no que diz respeito aos procedimentos de classificação técnica, já que, segundo Gil (2007), se tem um apoio significativo na utilização de um referencial teórico já elaborado, buscando uma cobertura muito mais ampla em relação ao contexto geral.

3 REVISÃO E ANÁLISE TEÓRICA

3.1 INOVAÇÃO

Um dos autores clássicos relacionados à inovação, Schumpeter (1988), relaciona a inovação em uma visão macro econômica, argumentando que esta é capaz de impulsionar a economia em constante evolução, proporcionando modificações no mercado e o comportamento do consumidor, na medida em que, as novidades introduzidas impulsionam o crescimento gerando um ciclo virtuoso de inovações e crescimento econômico. Segundo Schumpeter (1988), é o produtor/empreendedor que dá origem ao ciclo, pois inovar é a substituição de formas antigas de produzir e consumir, por formas antes não existentes, na qual os produtores acabam persuadindo os consumidores a adquirirem novos produtos e serviços.

Ainda em Schumpeter (1988) acredita que a criação do novo faz o antigo se tornar obsoleto, e neste sentido esta inovação pode proporcionar situações de elevação de competitividade de empresas iniciais conduzindo-as inclusive a um monopólio temporário, até que seus concorrentes imitem tal ideia e coloquem produtos semelhantes no mercado ou introduzam uma nova inovação ao mercado.

As considerações de Schumpeter (1988) são importantes para um entendimento inicial, considerando o contexto histórico ao qual o autor relaciona os seus pensamentos e um período que a inovação como um elemento estruturante da competitividade e do desenvolvimento econômico não mereciam a atenção que a eles é dada atualmente. Deve-se ainda considerar que as ideias de Schumpeter (1988) surgem no auge da revolução industrial quando a máxima competitiva era a escala, ou seja, a diluição de custos fixos pela otimização do volume padrão produzido. Este modelo competitivo favorecia sobremaneira

os grandes empreendedores que tinham na escala de produção um dos principais fatores de competitividade, de viabilidade de sua abrangência geográfica e de barreira de entrada para eventuais novos empreendimentos.

Outros autores tem ampliado a discussão do tema da inovação como Lambin (2000), o qual afirma que as organizações, pelo cenário estabelecido, estão cada vez mais atuando em um ambiente competitivo em termos tecnológico. Este fenômeno tem se acelerado cada vez mais, permitido, em certa medida, a atuação global das organizações que no paradigma anterior dificilmente teriam condições de se desenvolver.

Drucker (2003) argumenta que a inovação é um dos pontos fundamentais e, um dos instrumentos essenciais para a empresa atingir seu objetivo superior de satisfação dos clientes. Tal a importância que este autor concede ao tema que chega a afirmar que as organizações teriam duas funções essenciais para atingir seus objetivos: marketing e inovação.

Em relação ao papel do gestor nas organizações, Drucker (2003) reconhece que a percepção do empreendedor é vital no processo de inovação. O gestor deve estar atento e disposto a criar um ambiente propício a inovação, sendo capaz de assumir riscos, encontrar as melhores oportunidades que proporcionem melhorias na gestão dos recursos internos com o intuito de reduzir obstáculos, apontando diretrizes, e sendo capaz de orientar os colaboradores da para o que é proposto, além de criar uma cultura de inovação difundindo o conhecimento existente e as experiências diversas. O mesmo autor ressalta que o a gestão da inovação deve considerar sempre duas perspectivas, uma de âmbito interno, nos casos de emprego de novas técnicas de produção e disseminação de conhecimentos, e outra de âmbito externo, com a avaliação mercadológica associada ao lançamento de um novo produto ou serviço (Drucker, 2003).

Já em Tidd et al. (2008), o fomento da inovação está estabelecido quando as relações e oportunidades são identificadas e aproveitadas pela organização, não dependendo necessariamente da abertura de novos mercados, visto que estas podem proporcionar maneiras diferentes de servir mercados já existentes e consolidados.

Para estes autores, a inovação é a partir de quatro tipos de inovação, desdobrada em quatro classes abrangentes:

(a) **inovação de produto:** mudança nos produtos/ serviços que uma empresa oferece; (b) **inovação de processo:** mudanças nas formas em que os produtos/serviços são produzidos, como exemplo, a redução do número de pessoas na linha de produção; (c) **inovação de posição:** mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. Pode-se lançar um produto/ serviço para um segmento com um objetivo, porém, pode-se adaptá-lo para um novo segmento com outro objetivo, aproveitando o crescimento de outro mercado; e (d) **inovação de paradigma:** mudanças nos modelos mentais da sociedade, que orienta o que a empresa faz. (Tidd et al., 2008, p. 31).

Para Pace e Brito (2003) inovação abrange tanto o “desenvolvimento e a aplicação de um novo produto, processo ou serviço”. (Pace & Brito, 2003, p. 01). A inovação estende-se também a novidades introduzidas em um determinado equipamento, sua aplicação ou ambos. Podendo significar também o uso de um tipo existente de produto em uma nova aplicação ou o desenvolvimento de um novo produto para a mesma aplicação.

No entendimento de Duffy e Kelly (1989) e Zahra e Ellor (1993) esta abordagem ao afirmar que a inovação pode ser caracterizada por mudanças no produto, por mudanças em seu processo de fabricação, ou ainda por mudanças implementadas nos serviços relacionados ao produto.

Em Delmas (1999, p. 4), encontra-se uma definição similar, sendo a inovação uma nova “combinação dos mesmos elementos dentro de um novo arranjo, tal como a introdução de um novo bem, uma nova qualidade de um bem, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, etc”.

Hooley, Perin e Sampaio (2006) afirmam que a inovação pode ter diferentes facetas, sendo elas relacionadas à inovação ao produto, ao processo tecnológico, à estrutura administrativa ou ao programa relacionado com os membros da organização. Complementar a este conceito, Tushman e Nadler (1997) definem dois tipos básicos de inovação: Inovação de Produto e Inovação de Processo.

Em relação aos processos de inovação e ganhos de produtividade, Arbix (2010, p. 168) ressalta a importância da inovação, sendo ela capaz de proporcionar “aumentos de produtividade, empregos de melhor qualidade e elevação do nível de bem-estar, além de auxiliar no enfrentamento de todos os desafios ligados ao meio ambiente”.

De um modo geral, os autores não divergem em termos de sua conceituação, mas as divergências tornam-se mais aparentes com relação aos fatores indutores ou inibidores da inovação. Dentre estas últimas podem ser mencionadas a aversão ao risco, às recompensas baseadas em padrões tradicionais, a burocracia, a cultura e estrutura conservadora da empresa, as rivalidades internas, as hierarquias empresariais complexas, rígidas e centralizadas. No sentido inverso, são mencionados como elementos facilitadores da inovação a coordenação e relação interfuncional, a capacidade de incentivar e recompensar novas ideias, a atitude gerencial positiva em relação à mudança e a cultura mais voltada para o mercado. Vale lembrar que as diferenças entre os diversos autores não se dá necessariamente pelos fatores inibidores ou impulsionadores, mas pelo peso que cada autor atribui a cada variável nas situações investigadas.

Ainda com relação à análise do desenvolvimento de novos produtos oriundos de processos inovativos internos, deve-se considerar que estes abrangem desde as ações ou processos para a geração do conceito inerente aos aspectos técnicos do produto, mas se estendem também aos elementos de comunicação como à avaliação do plano de produto de marketing e comercialização e a estratégia adotada para a introdução de uma nova oferta no mercado (Crawford, 1994).

Também nas inovações de origem externa, como alerta Baxter (1998) devem ser analisadas as exigências dos consumidores por representarem as características básicas a serem observadas para que o produto seja comercialmente viável, constituindo-se em critérios mínimos para o produto ser aceito no mercado.

A análise dos autores anteriormente mencionados evidencia uma amostra das diversas possibilidades de investigação da grande temática que é a inovação. Seja depurando-se seus fatores constituidores nos produtos, serviços ou processos, seja na identificação dos elementos indutores ou inibidores, ou ainda, na análise de como o mercado observa e recebe esta dinâmica. Um fator comum entendido pelos autores corresponde: a inovação é um elemento essencial na constituição e consolidação da competitividade organizacional, elemento este que será discutido seguidamente neste artigo.

3.2 O ENFOQUE DA COMPETITIVIDADE

A manutenção de uma posição competitiva por parte de uma organização pode decorrer de elementos que, embora robustos não sejam necessariamente complexos, como o direito de exploração de determinado produto por concessão ou patente, ou ainda pelo controle de canais privilegiados na cadeia logística, para mencionar alguns. Outras posições competitivas são sustentadas pelo dinamismo dos fatores intervenientes no processo, e este parece ser o caso da competitividade baseado na inovação. Por complexo, entende-se neste estudo aqueles sistemas constituídos de processos que, pela multiplicidade de relações e combinações de elos e funções, não seja possível prescrever de modo indubitável suas saídas ou descrever com convicção seus processos de criação. A partir deste pressuposto entende-se que a competitividade pode ser melhor analisada pela visão da competitividade sistêmica, a qual considera diferentes fatores e diferentes possibilidades de articulação como determinantes da vantagem competitiva das organizações (Coutinho & Ferraz, 1994).

Coutinho e Ferraz (1994) partem da premissa de que estão superadas as visões econômicas tradicionais que definiam a competitividade somente como uma questão de preços, custos ou taxas de câmbio. Para estes autores, esta concepção foi promotora de políticas específicas, como por exemplo, a desvalorização cambial, o controle de custos unitários de mão de obra e a produtividade do trabalho, com o objetivo de melhorar a competitividade das empresas em cada país.

Superada esta visão unidimensional, os autores apresentam uma concepção de competitividade a partir do conceito de competitividade sistêmica, ressaltando a importância de considerar que “desempenho empresarial depende e é também resultado de fatores situados fora dos âmbitos das empresas e da estrutura industrial da qual fazem parte” (Coutinho & Ferraz, 1994, p. 17). Portanto, ao analisar a competitividade de uma empresa, deve-se levar em consideração fatores como a ordenação microeconômica, infraestrutura, o sistema político-industrial e as características socioeconômicas dos mercados nacionais e, principalmente, o modo como este e outros fatores intervenientes constituem sistemas e subsistemas específicos de produção e de competitividade.

Ainda com relação à abordagem conceitual de competitividade, a visão sobre este tema depende da filiação teórica de quem examina o assunto. Na percepção de Coutinho e Ferraz (1994) uma parcela significativa dos especialistas trabalha o conceito de competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas por uma forma ou um produto. Estas características “relacionam ao desempenho no mercado ou a eficiência técnica dos processos produtivos adotados pela firma” (Coutinho & Ferraz, 1994, p. 17).

A principal restrição da análise dentro destes dois enfoques vincula-se ao aspecto “estático” destas abordagens, consistindo apenas no exame de indicadores que se comportariam de forma válida até um determinado ponto, sem a capacidade de representar o dinamismo do meio. Neste sentido, se faz necessário analisar “dinamicamente” os dois enfoques, “tanto desempenho quanto eficiência é resultado de capacitações acumuladas e estratégias competitivas adotadas pelas empresas” (Coutinho & Ferraz, 1994, p. 17) em lugar de suas percepções quanto a ação concorrencial e ao meio econômico que fazem parte.

Sob esta perspectiva, o conceito de competitividade é definido pelos autores como:

. . . a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. . . . O sucesso competitivo das empresas advém da criação e da renovação das vantagens competitivas por parte das empresas, em um processo em que cada produtor se esforça por obter peculiaridades que a distingua favoravelmente dos demais, como por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor lead-time, maior habilidade de servir a clientela [...] (Coutinho & Ferraz, 1994, p. 17).

Na visão destes autores, se faz necessário que as empresas se mostrem, não somente aptas a adotar consistentes estratégias competitivas, mas também é imprescindível ter a permanente capacidade de comunicação, de permeabilidade com o contexto de modo a corrigir o rumo quando for necessário e até mesmo perceber o esgotamento de determinada abordagem. Ou seja, “as especificidades do mercado e do ambiente econômico e as modificações esperadas nas formas de concorrência” (Coutinho & Ferraz, 1994, p. 17) são pontos que devem servir de guia as firmas na seleção de suas estratégias.

Nesta linha, Coutinho e Ferraz (1994) enfatizam que a vida competitiva das organizações decorre da gestão eficiente de três fatores, a saber:

1) Fatores internos a empresa. Estes podem ser considerados os fatores que estão envolvidos no ambiente interno da organização, principalmente, aqueles relacionados aos níveis de competência e que acabam sofrendo influência direta no processo de decisão, com a possibilidade de serem controlados ou alterados no andar destas ações. As áreas contempladas nesta perspectiva são: gestão, tecnologia, produção, qualidade, finanças e pessoas.

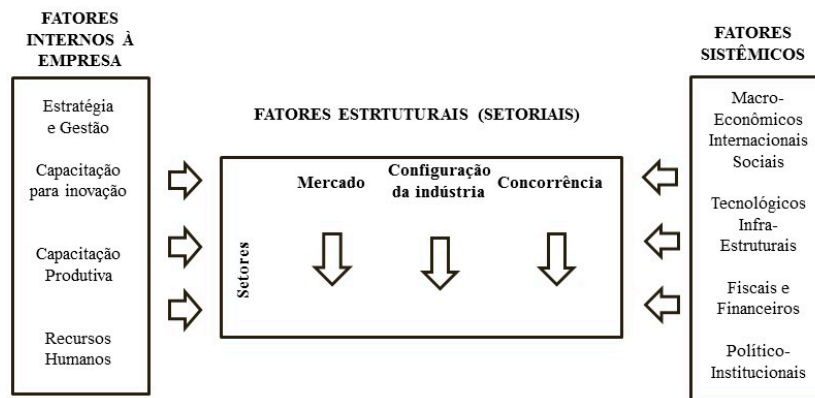
2) Fatores estruturais (setoriais). São os fatores ligados ao ambiente externo da organização, como as variações de demanda e oferta no mercado. Nesses fatores, a influência da empresa pode ficar limitada pelas ações da concorrência, características dos mercados consumidores e configuração da própria indústria que a empresa atua, tais como grau de verticalização e diversificação setorial.

3) Fatores sistêmicos. São os fatores macroeconômicos, políticos institucionais, legais-regulatórios, infraestruturas, sociais e internacionais. Deve-se considerar neste caso que apesar da empresa ser mera observadora do cenário, sua avaliação e posterior adequação é que constitui no elemento essencial para o adequado posicionamento estratégico e ações futuras.

É a partir da análise destes fatores internos, estruturais e sistêmicos e suas complexas possibilidades de relacionamento é que são erigidas todas as possibilidades de estudo da competitividade empresarial. Ferraz, Kupfer e Hanguenaures (1995) *apud* Sausen (2012) complementam a análise de Coutinho e Ferraz (1994) no sentido de que os fatores empresariais e sistêmicos proporcionam um caráter mais genérico na forma e na intensidade com que influenciam a competitividade nos distintos setores. Em relação aos fatores estruturais, estes autores afirmam que eles têm caráter setorial e específico, refletindo as peculiaridades dos padrões concorrenciais de cada ramo produtivo ou em grupo de setores similares.

A Figura 1 corresponde à modelagem do estudo da competitividade demonstrando a influência dos fatores internos à empresa, e os fatores sistêmicos impactando na sua configuração, no seu mercado e ainda na estrutura concorrencial existente.

Figura 1: Modelo do Estudo da Competitividade



Fonte: Adaptado de Coutinho e Ferraz (1994, p. 20).

3.3 OS MODELOS DE VANTAGEM COMPETITIVA

Constituído o marco teórico de estudo da competitividade, pode-se agora avançar na análise das vertentes de investigação da obtenção de vantagem competitiva. Neste sentido Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 24), defendem que a vantagem competitiva é o resultado da “capacidade da firma de realizar eficientemente o conjunto de atividades para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes”. Segundo os mesmos autores, outra possibilidade é a de instituir atividades que gerem valor diferenciado aos consumidores e clientes.

Para Porter (1980) existem dois fatores que podem originar a vantagem competitiva: o primeiro fator refere-se às condições iniciais, ou seja, os ativos acumulados pela empresa no decorrer do tempo, geralmente derivados de sua relação com o ambiente externo imediato (ambiente transacional), e o segundo fator envolve o conjunto de escolhas de seus dirigentes.

A expressão vantagem competitiva se tornou um verdadeiro jargão do universo empresarial contemporâneo. Todas as manifestações do ponto de vista da gestão parecem só ter significado se contribuírem na criação e determinação de uma vantagem competitiva. No entanto, embora o binômio seja amplamente utilizado há que se considerar que em termos de consecução prática, a tarefa não é simples e em termos de análise teórica também não é consensual.

Nesta linha pode-se encontrar uma importante contribuição em Vasconcelos e Cyrino (2000), que apresentam uma síntese dos principais referenciais teóricos que abordam o tema da

vantagem competitiva, ao realizar uma sistematização em quatro grandes correntes teóricas. Os autores ainda comentam que:

... em termos de seus pressupostos e de suas consequências, as teorias de posicionamento estratégico, a teoria dos recursos, as teorias baseadas nos processos de mercado e as teorias de competências dinâmicas. Finalmente, este artigo defende a tese de uma convergência entre estratégia empresarial e teoria organizacional como uma via de pesquisa fundamental para a evolução de ambas as disciplinas (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 20).

Para Vasconcelos e Cyrino (2000), as teorias de estratégia empresarial que abordam o tema das vantagens competitivas podem ser divididas em dois eixos, identificados da seguinte forma:

a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio (Vasconcelos & Cyrino, 2000, p. 22-23).

Desta forma, é possível resumir estas abordagens através do quadro 1:

Quadro 1: As correntes explicativas da vantagem competitiva

<p>A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados e estrutura das indústrias)</p>	<p>1 - Análise Estrutural da Indústria</p> <p>Organização Industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)</p>	<p>3 - Processos de Mercado</p> <p>Escola Austríaca (Hayek; Schumpeter)</p>
	<p>2 - Recursos e Competências</p> <p>Teoria dos Recursos (RBV) (Rumelt; Barney)</p>	<p>4 - Capacidades Dinâmicas</p> <p>Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece; Prahalad e Hamel)</p>
	<p>Estrutura da indústria</p> <p>Estática: equilíbrio e estrutura</p>	<p>Processos de mercado (<i>market process</i>)</p> <p>Dinâmica: mudança e incerteza</p>

Fonte: Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 23).

Com base neste *framework* conceitual, pode-se observar que a dinâmica da inovação organizacional constitui-se de um elemento essencial quando analisada na perspectiva dos Processos de Mercado, não obstante também contribuir e interferir nas demais perspectivas. Como foi discutido até este ponto, uma inovação somente tem sentido estratégico se reconhecido de alguma forma pelos agentes externos a empresa, sejam estes, seus clientes, concorrentes ou elementos mais amplos do contexto. Sem esta percepção e valoração externa a inovação torna-se sem sentido.

É importante lembrar que uma inovação externamente valorada não significa necessariamente um novo produto ou serviço, mas importa em qualquer elemento novo que agregue valor em termos de benefícios intrínsecos ao bem comercializado, modificações em processos que alterem a estrutura de custos, de logística, de comunicação ou até de modelo de negócio e que impactem positivamente no mercado alvo da empresa.

Ainda fundamentando o modelo de Análise Processos de Mercado, quando observado o eixo horizontal do modelo de Vasconcelos e Cyrino (2000), a inovação, quando gerenciada como fator de competitividade, constitui-se de um processo dinâmico e necessariamente não episódico que envolve a cultura organizacional específica, os modos de organização e incentivo do trabalho e os processos de interação com o mercado alvo da empresa.

Os estudos teóricos da abordagem de Processos de Mercado tem suas origens na Escola Austríaca de economia, cujas contribuições podem ser organizadas em quatro temas principais: a) os processos de mercado; b) o papel do empreendedor; c) a heterogeneidade das firmas e, finalmente, d) um conjunto de fatores não observáveis.

Os autores colocam que, para a escola austríaca, o mercado, longe de ser caracterizado pelo equilíbrio, é um processo de descoberta interativa que mobiliza informações divergentes e conhecimentos dispersos. As firmas obtêm lucros por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores. Estes últimos, motivados pela perspectiva de lucros acima da média, procuram sempre inovar, gerando novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, causando o desequilíbrio do mercado. Tendo em vista que os concorrentes procuram imitar e suplantam os inovadores, introduzindo outras inovações, o desequilíbrio do mercado passa a ser um estado permanente, e não um fenômeno transitório.

O processo de destruição criativa (Schumpeter, 1988) é o elemento chave provocador da emergência de novas estratégias e, por consequência, de novas formas organizacionais e de novas competências para a busca da vantagem competitiva.

3.4 A IMPLANTAÇÃO DAS INOVAÇÕES ORGANIZACIONAIS

Buscando encontrar uma maneira para que a dinâmica da inovação seja mais efetiva nas organizações, Motta (1995) procura levantar algumas considerações sob a perspectiva do gestor a respeito da inovação.

Neste sentido o autor ressalta a importância da capacidade de gestão, caracterizando a inovação como o resultado de um processo coletivo, envolvendo mudanças individuais, grupais e estruturais, constituindo-se essencialmente no “processo organizacional estratégico de criar condições que levem as mudanças desejadas” (Motta, 1995, p. 235). A implantação de ideias no-

vas envolve a compreensão do contexto organizacional onde se passa a mudança, bem como das ações gerenciais que a favorecem.

Considerando duas dimensões e as premissas organizacionais de inovação, o mesmo autor propõe que as inovações nas organizações podem ser analisadas pela: (1) natureza organizacional da inovação e (2) natureza gerencial da inovação.

A primeira dimensão considera quatro aspectos inerentes à inovação. O primeiro corresponde a um processo organizacional, sistêmico e globalista, já que as consequências da inovação afetam a todo o sistema. Para que a organização possa compreender e introduzir uma inovação, a mesma deve ter um entendimento do sistema organizacional como um todo, suas interações com o meio e com o ambiente, bem como as interligações das diversas partes do sistema.

Desta forma, a ideia de inovar não pode resumir-se apenas a prática de implementar novas ideias, ela envolve também um processo organizacional de “mudanças e adaptações decorrentes das propriedades sistêmicas da organização cujas etapas não podem ser previstas deste o início” (Motta, 1995, p. 235). Trata-se de um processo de decisão gerencial, que é interativo, racional e intuitivo, exigindo do gestor habilidades de decisão e integração dos diversos subsistemas da organização.

O segundo aspecto envolve a inovação como um Processo Cultural no qual cada organização possui uma singularidade, que a distingue das demais. Cada organização possui um “sistema de valores e hábitos próprios, que torna exclusivos alguns de seus comportamentos administrativos” (Motta, 1995, p. 236).

Desta forma, considerando a cultura organizacional como singular e específica em cada organização, o processo de inovação e mudança deverá levar em consideração estas particularidades existentes em cada organização. O gestor deverá ter o entendimento de que as mudanças são “muito mais um processo cultural do que um processo tecnológico ou mecânico” (Motta, 1995, p. 238) exigindo atenção aos significados, símbolos e ritos existentes nas organizações e que estão atrelados aos processos administrativos. Ou seja, os valores da mudança devem estar contidos na perspectiva gerencial e a cultura organizacional deve estar propensa à mudança.

Outro aspecto define a inovação como uma Decisão Organizacional, em que o desenvolvimento não acontece ao acaso, mas é fruto de uma “alta capacidade adaptativa e de inovação” (Mo-

tta, 1995, p. 239). Considerando a intensidade e a velocidade das mudanças no ambiente, para as organizações conseguirem sobreviver elas devem estar atentas e voltadas às práticas internas. Isto significa que a inovação deve exigir um sentido e uma direção na intenção predeterminada da mudança organizacional. A inovação resulta tanto da motivação de superar obstáculos e melhorar o desempenho, quanto de mobilizar recursos e canalizá-los rumo aos objetivos desejados.

O quarto e último ponto da dimensão voltada a Natureza Organizacional de Inovação corresponde à inovação como um Processo Conflitivo. Este aspecto considera que a inovação constitui-se de um processo criativo, adaptativo e ao mesmo tempo destrutivo, em que a “construção do novo envolve a destruição do velho” (Motta, 1995, p. 241). Desta forma, sob o enfoque organizacional, o processo inovativo é caracterizado por um misto de expectativas positivas e de medos e receios em relação ao próprio indivíduo e o trabalho da organização. Deve existir então, a consciência por parte do gestor, de que os processos de inovação apresentam em alguns momentos incertezas e tensionamentos. O gestor, nestes casos, deve agir com cautela e aceitar os períodos de transição e adaptação até o período de maturação e estabilidade previsto a incorporação de ideias novas.

A segunda dimensão proposta por Motta (1995) está voltada a Natureza Gerencial da Inovação, do ponto de vista em que, “entender a inovação é compreender os fatores que facilitam ou inibem a geração e implantação” (Motta, 1995, p. 243) de ideias novas no contexto organizacional.

Esta dimensão está embasada teoricamente sob o prisma de que as organizações são responsáveis pela eficiência e eficácia que se pode constatar no ambiente organizacional. Parte-se do pressuposto de que, os indivíduos que fazem parte da organização, desejam desenvolver-se para alcançar níveis mais elevados de realização profissional e pessoal cabendo a organização criar estas possibilidades de modo alinhado as suas estratégias competitivas.

A organização, neste caso, deve proporcionar condições organizacionais e individuais favoráveis à inovação, procurando adotar uma perspectiva mais flexível nas questões organizacionais e administrativas, manter comunicações francas e autênticas, criar incentivos e recompensas a iniciativa de mudanças além de tratar com equidade e reconhecimento as contribuições e conquistas individuais (Motta, 1995).

4 A INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA DAS ORGANIZAÇÕES

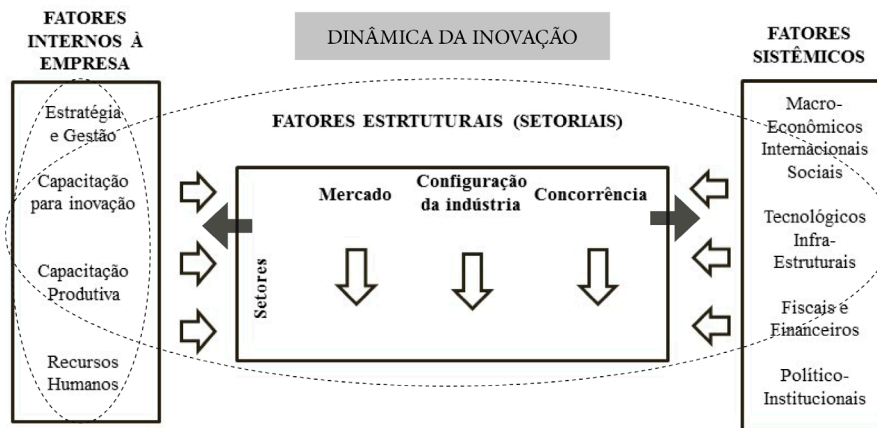
Na análise referente à inovação enquanto um elemento essencial para a busca de uma posição competitiva em uma organização percebe-se que o modelo de análise de Coutinho e Ferraz (1994) é insuficiente para atingir tal intento, no mínimo do modo como é apresentado. Estar capacitado para a inovação permite, no máximo, a percepção de modificações na estrutura de produção que podem em tese, beneficiar a organização.

Não faltam exemplos de organizações que pela capacidade “inventiva” de seus gestores ou colaboradores, conseguiram posições de destaque

no mercado. Porém, analisando de modo sistêmico, os exemplos não são tão abundantes quando se busca identificar organizações que conseguem manter uma dinâmica de inovação na perspectiva na abordagem dos Processos de Mercado. Neste sentido é necessário analisar os dois grandes vetores que deveriam nortear a inovação enquanto elemento competitivo estruturante, qual seja, seu caráter dinâmico e a orientação para o mercado.

Portanto, estar orientado ao mercado não significa olhar o mercado a partir da organização, mas, ao contrário, estar apto a ouvir e interagir com este mercado. Significa que os fluxos que vinculam os fatores e competências internas da organização devem fluir em ambos os sentidos como é demonstrado na figura 2.

Figura 2: Dinâmica da Inovação



Fonte: Elaborado pelos Autores e Adaptado de Coutinho e Ferraz (1994, p. 20).

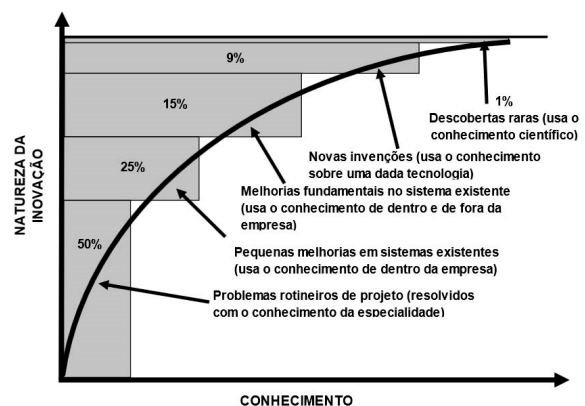
É necessária uma mudança paradigmática no modo como a organização percebe sua posição competitiva frente aos denominados Fatores Estruturais (mercado, indústria, concorrência), percebendo-se como em permanente provisoriedade competitiva. A transição de uma perspectiva de invenção para uma dinâmica de inovação implica preparar internamente a organização para ouvir, reagir e interagir com seus diversos stakeholders de modo orgânica, natural e não casuístico.

O conjunto de fatores internos igualmente devem se colocar em um estado de permanente provisoriedade de modo a que se tornem organicamente receptivos a oportunidades que possam gerar inovações.

Através da observação do gráfico levantado por Altshuller *apud* Cometti (2013) vinculando as patentes requeridas e a natureza da inovação, percebe-se que somente uma pequena parcela dos processos de inovação constituem-se efetivamente de modificações disruptivas de um determina-

do segmento. A grande parte das inovações está vinculada a melhorias e novas aplicações de conhecimentos já existentes.

Gráfico 1: Gráfico de Patentes de Altshuller



Fonte: Adaptado de Cometti (2013).

Estes dados reforçam a importância da gestão dos diversos fatores internos da organização

colocados a serviços dos processos de mercado. Cultura organizacional, sistemas de incentivo, programas de qualificação e sistemas de comunicação passam a ter uma importância vital para sustentar posições competitivas com base em uma dinâmica de inovação.

Para tanto, cabe aos gestores redesenhar a cadeia de valor de seu segmento de atuação de modo que a organização tenha condições de identificar os elementos a serem gerenciados para garantir uma posição competitiva a partir da Dinâmica da Inovação. Percebe-se a partir deste gráfico que a lacuna teórica existente permite e exigem que as pesquisas empíricas sobre o tema abarquem cada um dos três conjuntos de fatores propostos por Coutinho e Ferraz (1994), porém sem perder sua perspectiva orgânica, de dualidade de influência. É inócua pretender investigar o papel dos fatores internos da organização na dinâmica da inovação se estes não forem contemplados frente aos demais fatores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes e rápidas mudanças tecnológicas além de trazer desafios às organizações é propícia a inovação, na medida em que, os ciclos de vida dos produtos estão cada vez mais curtos, em alguns casos, passaram de anos para meses.

A literatura existente auxilia no entendimento de que a inovação seja através da introdução de novos produtos, ou a de novos processos de produção, é uma necessidade latente das organizações e uma questão inevitável.

Desta forma, as organizações estão cada vez mais encontrando razões para que a sua sustentabilidade e sobrevivência passe pelo desenvolvimento contínuo de inovações, nas diferentes categorias que ela é capaz de abranger.

Na tentativa de atingir as suas metas de rentabilidade, as organizações devem não apenas compreender os mercados e os consumidores, mas também, devem empenhar-se em entendê-los e, conseqüentemente, satisfazê-los em relação as suas necessidades. Dada à rápida evolução da tecnologia, da concorrência e das necessidades dos consumidores, nenhuma empresa pode ignorar as questões voltadas à inovação, já que ela está diretamente ligada à capacidade das organizações em transformar uma oportunidade em vantagem competitiva.

Considerar o alinhamento organizacional em relação à inovação se trona fundamental. O desenvolvimento de novas ideias que podem gerar produtos inovadores não pode ficar “presos” somente em um setor da organização, esta deve estar em sinergia com os demais e setores, realizando um trabalho em conjunto em todos os departamentos da organização.

Por fim, se faz necessário uma mudança em relação aos paradigmas existentes em relação de como a organização entende o seu posicionamento competitivo em relação aos mercados, indústria e a concorrência, compreendendo como em permanente provisoriedade competitiva. A passagem de uma perspectiva de invenção para uma real dinâmica de inovação provoca a organização a se preparar internamente, sendo capaz de interagir e reagir com seus diversos públicos de interesse de uma maneira orgânica, natural e não pontual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arbix, G. (2010). *Inovação: Estratégias de sete países*. Brasília: ABDI.
- Baldwin, John. (1996). Innovation: The Key to Success in Small Firms. In *Evolutionary Economics and the New International Political Economy*. Edited by J. de la Mothe and G. Paquette. London: Pinter.
- Baldwin, John. (1999). Innovation, training and success. *Working Paper*. DOI:10.2139/ssrn.202229.
- Baxter, M. (1998). *Projeto de Produto: Guia Prático para o Desenvolvimento de Novos Produtos*. 1a edição. São Paulo. Editora Edgard Blücher Ltda.
- Boeker W. (1989). *Strategic change: The effects of founding and history*. *Academy of Management Journal*, vol. 32, p. 489-515.
- Cometti, Nilton. (2013). *Apresentação da SETEC no II SENITIF: Política de Inovação na Rede Federal*. Disponível em: http://blogdareitoria.ifsc.edu.br/files/apresentacao_inovacao_CONIF.pdf. Acesso em 28/03/2014.
- Coutinho, Luciano G., & Ferraz, João Carlos. (1994). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 4º ed. Campinas, Papirus.
- Crawford, C. Merle. (1994). *New Products management*. 4ed. Burr ridge, Irwin.
- Delmar F., & Shane, S. (2006). Does experience matter? The effect of founding team experience on the survival and sales of newly founded ventures. *Strategic Organization*, vol. 4, n. 3, p. 215-247.

- Delmas, M. (2014). Innovating against European rigidities: institutional environment and dynamic capabilities. *BrenSchoolworkingpaper*. Universidade da Califórnia. Disponível em: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.7.6983&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em 13/01/2014.
- Dittrich, K., Duysters, G., & Man, A. (2004). Using networks for changing innovation strategy: the case of IBM. *ERIM Report Series Research in Management*.
- Drucker, P. (2003). *Inovação e Espírito Empreendedor*. São Paulo: Thompson.
- Duffy, J. & Kelly, J. (1989). United Front is Faster. *Management Today*, p. 131-139.
- Eesley, C. E., Hsu, D.H., & Roberts, E. (2013). The Contingent Effects of Top Management Teams on Venture Performance: Aligning Founding Team Composition with Innovation Strategy and Commercialization Environment. *Working Paper*. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1498740>.
- Ferraz, J.C., Jupfer, D., & Haguenuer, L. (1996). El desafío competitivo para la industria brasileña. *Revista de La Cepal, Santiago de Chile*, v. 58.
- Gil, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Gellatly, Guy. (1999). Differences in Innovator and Non-Innovator Profiles: Small Establishments in the Business Services. *Forthcoming Research Paper. Analytical Studies Branch*. Ottawa: Statistics Canada.
- Gort, M., & Klepper, S. (1982). Time Paths in the Diffusion of Product Innovations. *Economic Journal*, vol. 92, p. 630-53.
- Greiner, L.E. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, vol. 50, n. 4, p. 37-46.
- Hooley, G. J., Perin, M., & Sampaio, C. (2006). O impacto dos recursos da empresa na performance de inovação. In: 30º Encontro da ANPAD (EnANPAD 2006). *Anais...* Salvador.
- Lambin, Jean-Jacques. (2000). *Marketing Estratégico*. Lisboa: McGraw Hill.
- Maidique, M., & Patch, P. (1982). Corporate strategy and technological policy. In: Tushman, M.L., & Moore, W.L. (Ed.). *Readings in the Management of Innovation*. Marshfield, MA: Pitman.
- Motta, Paulo Roberto. (1995). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 10. ed. Rio de Janeiro: Record.
- Ofek, Elie & Sarvary, Miklos. (2003). R&D, Marketing, and the Success of Next-Generation Products. *Marketing Science*, vol. 22, n. 3 (Summer), p. 355-370.
- Ofek, Elie & Turut, Ozge. (2004). To Innovate or Imitate? R&D Decision and the Role of Market Research. Cambridge: Harvard Business School, *Working Paper*.
- Pace, A., & Britto, E. (2003). Competitividade e inovação: Análise do setor de caminhões pesados no Brasil. 3Es – Encontros de Estudos em Estratégia, *Anais...*
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 95-117.
- Sausen, J. O. (2012). Gestão estratégica, competitividade e desenvolvimento. In: Siedenberg, Dieter (Org.). *Desenvolvimento sob múltiplos olhares*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2012. p. 207-267.
- Schumpeter, J.A. (1988). *A teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Nova Cultura.
- Tidd, J., Bessant, John, & Pavitt, Keith. (2008). *Gestão da inovação*. 3ª. ed. Porto Alegre:
- Tushman, M., & Nadler, D. (1997). Organizando-se para a inovação. In: Starkey, K. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura.
- Vasconcelos, F; & Cyrino, A. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos e a convergencia entre estratégia e teoria organizacional. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37
- Zahra, A. & Ellor, D. (1993). Accelerating New Product Development and Successful Market Introduction. *Cincinnati. SAM Advanced Management Journal*, vol. 58, issue 1, p. 9-15.

Innovation as Competitive Strategy of Organizations: A Theoretical Study

ABSTRACT

The present study aims to conduct a theoretical study about the theme of innovation. The concept of innovation is studied in a historical perspective and still understood as one of the competitive strategies of organizations in this complex environment. It is a theoretical and conceptual literature study. The results presented lead to the conclusion that innovation would become one of the key points, and one of the key instruments for the company to achieve its overall goal.

Keywords: innovation, strategy, competitive strategies, complexity, competitiveness.

Endereço para contato:

Maiquel Silva Kelm

Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI)

Rua do Comércio, nº 3000, Bairro Universitário

CEP 98700-000 – Ijuí, RS, Brasil.

Recebido em 08/04/2014

Aprovado em 16/02/2015

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor-chefe: Claudionor Guedes Laimer