

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**FORMAÇÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO:
estudo de caso em uma indústria eletroeletrônica**

Mírian Márcia Freitas

Belo Horizonte
2010

Mírian Márcia Freitas

FORMAÇÃO ESTRATÉGICA E INOVAÇÃO:
estudo de caso em uma indústria eletroeletrônica

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cristiana Fernandes De Muylde

Área de concentração: Organização e estratégia

Linha de pesquisa: Tecnologias de gestão e competitividade

Belo Horizonte
2010

Ao meu filho Natan, ao Mário, meu marido, aos meus pais e irmãos que souberam compreender minhas ausências no convívio familiar e são os amores da minha vida.

AGRADECIMENTOS

À Cristiana De Muýder orientadora deste trabalho, que, além de toda a competência demonstrada, foi incentivadora, amiga e compreensiva nos momentos mais difíceis.

Aos professores, mestres e doutores da Faculdade Novos Horizontes, que proporcionaram informações, conhecimentos e o meu reencontro com o prazer de estudar.

Ao professor doutor Luiz Carlos Honório, que, com toda dedicação que lhe é peculiar, contribuiu com este trabalho, avaliando o projeto de pesquisa, dando sugestões, disponibilizando material e sendo fonte de inspiração no desenvolvimento do tema da pesquisa.

Ao Dr. Alex Moreira, que, muitas vezes cedeu seu tempo precioso, discutindo o projeto de pesquisa, disponibilizando material e incentivando a busca do conhecimento.

Ao Marcos Pêgo e ao Aluísio de Oliveira, que, ao longo de muitos anos, têm sido exemplo de líderes e que tanto contribuíram para meu desenvolvimento profissional.

Aos meus colegas de trabalho, que se dispuseram a responder à pesquisa, o que foi fundamental para o desenvolvimento da pesquisa; e aos demais colegas e companheiros de muitos anos de jornada, que muito têm me ensinado sobre relações humanas.

À Engetron, que me acolheu enquanto uma profissional ainda inexperiente, acreditou na minha capacidade, contribuiu para a evolução de minhas competências e viabilizou minha participação no programa de mestrado.

À amiga Alessandra, que incentivou a largada e foi companheira até a linha de chegada.

Aos meus pais, Wandeil e Geralina, que são os principais responsáveis por eu ter chegado aonde cheguei, sempre incentivando, apoiando e, muitas vezes, sacrificando o próprio conforto para que o estudo fizesse parte da minha vida, sendo meus exemplos de luta, persistência e dedicação; meus suportes nesta vida.

Aos meus amados irmãos, Rogério e Isabel, amigos para o que der e vier.

Ao Mário, meu marido, pelo carinho e compreensão. Incentivou e esteve presente durante todo o processo, entendendo as ausências, que não foram poucas, e contribuindo para que mais tempo eu tivesse de dedicação ao trabalho.

Ao meu querido e lindo filho Natan, fonte de inspiração, que apesar de sua pouca idade, entendeu, respeitou, esteve ao meu lado nas longas horas de estudo e foi parceiro para que o trabalho se concretizasse.

A todos amigos e familiares que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização de mais um sonho.

Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém

Alvin Toffler

RESUMO

Esta dissertação teve por objetivo principal analisar o processo de formação de estratégias e seu alinhamento com o processo de inovação, em uma indústria de eletroeletrônica, sob a ótica dos gestores. A pesquisa baseou-se em estudo caso descritivo e explicativo de natureza quantitativa. Foram pesquisados os gestores de todas as áreas da empresa, sendo que estes participantes têm mais de 6 anos de atuação na empresa, o que pode indicar um conhecimento sobre ela. O questionário utilizado na pesquisa dividiu-se, além da caracterização dos respondentes, em estratégia e inovação. Diante das respostas, pode-se verificar que a empresa possui caráter de formação estratégica deliberada, na qual as estratégias são formuladas, direcionadas e controladas pela alta direção. Os membros da organização contribuem para a formulação da estratégia como fornecedores de informações para que a alta direção determine a estratégia. A análise e o acompanhamento do processo são realizados por meio de sistemas formais e sistematizados de planejamento e execução. O resultado da pesquisa revela ainda uma formação de estratégia emergente, principalmente no modo generativo proposto por Hart (1992), na qual o processo de formação de estratégia é moldado por características empreendedoras dos atores internos e por ajustamentos contínuos no processo de estímulo à geração de novas idéias. Pôde-se perceber ainda que o processo de formação de estratégia na empresa tem características deliberadas e emergentes, o que indica formação de aprendizagem sem que haja a perda do controle. Quanto à inovação, pôde-se verificar que o processo de inovação na empresa acontece principalmente em sua linha de produtos: inovação incremental. As inovações em marketing; processos; e organizacionais, são percebidas pelos gestores como existentes, porém, não indicaram que estão alinhadas à estratégia da empresa. Pôde-se também indicar a falta de alinhamento estratégico da área de RH e uma infraestrutura não adequada à inovação o que gera novos questionamentos que se tornam alvo de novos estudos de natureza qualitativa e com caráter explicativo.

Palavras chave: Estratégia, Inovação, Alinhamento, Organização inovadora, Empresa de base tecnológica.

ABSTRACT

This dissertation had as main objective to analyze the process of formation of strategies and its alignment with the innovation process, in an electronic industry, under the point of view of the managers. The research based on descriptive and explanatory case study from quantitative nature. The managers of all company areas were researched; it is being that these participants have more than 6 years of work on the company, what can indicate a knowledge about it. The questionnaire used on the research divided in characterizing of the respondents, and in strategy and innovation. In the face of the answers, it can verify that the company has character of decided strategic formation, in which the strategies are formulated, directed and controlled by high management. The company members contribute for the formulation of the strategy as suppliers of information for that the high management determines the strategy. The analysis and the accompaniment of the process are realized through formal and systematized systems of planning and execution. The research result still reveal an formation of emergent strategy, mainly, on the generative mode proposed by Hart (1992), in which the formation process of strategy is molded by entrepreneurship characteristics of the internal actors and by continuous adjustments in the process of stimulation to the generation of new ideas. It can still perceive that the process of strategy formation, in the company, has decided and emergent characteristics, what indicate learning formation without it is lost of control. About the innovation, it can verify that the innovation process in the company happens, mainly, on its products line: incremental innovation. The innovations in marketing; processes and organizational are perceived by managers as existing, however, they did not indicate that they are align to the company strategy. It also can indicate the lack of strategic alignment from the Human Recourse Area and a non adequate infrastructure to the innovation, what generates new questionings which become target of new studies from qualitative nature and with explanatory character.

Key-words: Strategy, Innovation, Alignment, Innovator Organization, Company from technological base.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estratégia deliberada e emergente.	30
Figura 2 – Processo de inovação.....	49
Figura 3 – O espaço da inovação.....	51
Figura 4 – Estratégia em organização inovadora.....	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Categorização das tipologias	35
Quadro 2 – Elementos da tipologia de Hart (1992) e o foco por parte do gestor	37
Quadro 3 – Expectativas de papéis entre gestores e membros da organização	38
Quadro 4 – Tipos de Inovação	52
Quadro 5 – Tipos de estratégia de inovação.....	59
Quadro 6 – Componentes de uma organização inovadora.....	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Faixa etária dos funcionários.....	77
Tabela 2 – Grau de escolaridade dos funcionários	78
Tabela 3 – Tempo na empresa	78
Tabela 4 – Estratégias deliberadas - Modo comando	79
Tabela 5 – Estratégias deliberadas -Modo racional	80
Tabela 6 – Estratégias deliberadas -Modo simbólico	81
Tabela 7 – Estratégias emergentes - Modo transativo	82
Tabela 8 – Estratégias emergentes - Modo generativo.....	83
Tabela 9 – Questionário de Inovação.....	86

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos da pesquisa	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 Estratégia e sua evolução histórica.....	14
2.2. Escolas de pensamento estratégico e suas influências no processo de formulação de estratégias	18
2.3 Modelos e abordagens para estratégia	20
2.3.1 A formação de estratégias para Mintzberg e colaboradores	28
2.4 Tipologias de Estratégias de Hart	32
2.4 Inovação.....	40
2.4.1 Processo de inovação	43
2.4.2 Tipos de inovação	50
2.5 Estratégias de Inovação	54
2.6 Organização inovadora	62
2.7 Empresas de base tecnológica	66
3 METODOLOGIA	70
4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FOCO DO ESTUDO	73
4.1 Coleta e tratamento dos dados	71
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
5.1 Caracterização dos respondentes.....	77
5.2 O processo de formação de estratégia	78
5.2.1 Quanto às estratégias deliberadas: modo comando, racional e simbólico	79
5.2.2 Sobre as estratégias emergentes: modo transativo e generativo.....	82
5.2.3 Síntese dos resultados e discussões	84
5.3 Análise descritiva: alinhamento entre estratégia e inovação	85
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	92
APÊNDICES	98
Apêndice A – Questionário de pesquisa	98
2ª Parte: Estratégia	99
3ª Parte: Inovação.....	101
ANEXOS	103
Anexo – Organograma da empresa foco do estudo.....	103

1 INTRODUÇÃO

O fenômeno da abertura de mercado e o dinamismo verificado no cenário econômico atual a partir da grande evolução tecnológica têm influenciado as organizações na forma de administrar seus negócios. A redução das barreiras geográficas gera, para as organizações, tanto novas oportunidades, como dificuldades, exigindo delas uma reação para ajustar-se a um ambiente competitivo.

Tal ambiente demanda das organizações um desenvolvimento acelerado, aliado ao crescente domínio científico da humanidade sobre o funcionamento dos organismos vivos, fazendo com que florescesse a oportunidade para a abertura de novas áreas de negócios, e com isso a possibilidade de transferência de riqueza entre os setores tradicionais e os emergentes. Como exemplos do resultado do avanço de setores emergentes é possível citar: tecnologias de microprocessadores, telecomunicações, mecânica de precisão e opto-eletrônica.

Esses avanços tecnológicos vêm contribuindo para que as fronteiras entre os setores empresariais tornem-se cada dia mais tênues permitindo que empresas de um setor avancem sobre outros setores até então considerados distintos e invulneráveis (PERUSSI FILHO 2006).

As mudanças ocorridas a partir do domínio de novas tecnologias, segundo Arbix (2007) foram responsáveis pela alteração na hierarquia entre países como Japão, Coreia, China, Brasil, México e Argentina. Ainda segundo o mesmo autor, países como Japão e Coreia são apontados como casos de sucesso pelo desempenho exportador, pelo avanço tecnológico e pelo grande número de patentes depositado nos Estados Unidos e na Europa.

Esta dinâmica mundial revela o poder dos processos de inovação, que se desenvolve em um ambiente que exige a participação dos sistemas de produção, ampliando conhecimento e interagindo empresas e mercados. É preciso buscar novas tecnologias e novos modelos de negócios, de produtos, de organização, de gestão e de conhecimento (ARBIX, 2007).

Essas buscas são ainda mais prementes quando se trata de uma organização de base tecnológica e inovadora, visto que nesse ambiente lida-se com tecnologia ou sistemas complexos, sob condições de mudanças dinâmicas e imprevisíveis (MINTZBERG *et. al.*, 2006).

As ações nessas organizações muitas vezes, precisam ser decididas individualmente, conforme a necessidade do momento, não tendo como impor modelos de trabalho por meio de planejamento formal. A formulação da estratégia é a base para que o pensamento/ação e formalização/implementação não se separem, mantendo, assim, a flexibilização da organização, para que atenda de forma criativa a seu ambiente dinâmico (MINTZBERG *et. al.*, 2006).

A formulação e a implementação de estratégias são necessárias para que as organizações enfrentem os desafios. As estratégias nas organizações, muitas vezes, têm sido formuladas por meio de processos formais, baseados em planejamento estratégico. Existem, porém, organizações em que o processo ocorre de uma forma bem diferente, sem a formalidade dos planos pré-determinados pela “alta administração da organização”. Neste caso, as estratégias se formam ou surgem de um processo de aprendizagem coletivo ou de uma inovação adotada informalmente, podendo advir, inclusive, dos níveis operacionais da organização.

Pode-se observar que organizações adotam diferentes modelos para a formulação e implementação da estratégia. Segundo Meirelles (2003), um processo pode ser eficaz se for cuidadosamente planejado e controlado, enquanto que em outros o modelo mais flexível e informal trará mais resultados para a organização.

Com base em uma discussão teórica sobre a formação de estratégia e o alinhamento da estratégia com o processo de inovação, especificamente em empresas de base tecnológica, buscar-se-á responder ao problema de pesquisa:

como ocorre o processo de formação de estratégia e qual é o seu alinhamento com o processo de inovação? O intuito é investigar quais as práticas estratégicas mais relacionadas ao desempenho inovador da empresa escolhida.

Justifica-se este questionamento, pois a concorrência entre as organizações promove uma corrida tecnológica e administrativa para que elas possam adaptar a uma nova realidade, que exige a aquisição de novos produtos, novas formas de gestão e de negócio.

A inovação se apresenta como um processo chave para o negócio da empresa, uma vez que está associada à renovação e à evolução do que oferece, bem como ao modo como cria e entrega ao mercado. Detectar oportunidade e tirar proveito delas é uma necessidade das organizações para garantir sua sobrevivência e crescimento.

A formulação de estratégia é determinante para apoiar e promover um ambiente inovador. Dessa forma, a escolha do modelo de estratégia adotado pela empresa é a base para o desenvolvimento de um processo de inovação.

É neste contexto que este estudo se apoia. A necessidade de inovação por parte das organizações demanda a formulação e implementação de estratégias que apoiem a organização a enfrentarem os desafios.

Portanto, realizou-se um estudo de caso descritivo de caráter quantitativo em uma empresa de base tecnológica que atua na região metropolitana de Belo Horizonte, adaptado o instrumento de coleta de dados da pesquisa realizada por Honório (2006) A Internacionalização sob o Foco de Múltiplas Perspectivas: um *survey* com empresas brasileiras de manufaturados.

A empresa foco do estudo, caracterizou-se como uma empresa de base tecnológica, fabricante de *no-breaks*¹ inteligentes, atende ao mercado corporativo que necessita de energia elétrica confiável. Fundada em 1976, situa-se na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. Conta com 189 empregados na fábrica de Contagem,

¹ Em verdade, esse termo existe apenas no Brasil. Em todo o mundo, esse tipo de equipamento é conhecido como UPS (*Uninterruptle Power Supply*). E é exatamente isso que ele é, uma fonte de alimentação ininterrupta de energia elétrica. Seu principal objetivo é proteger sua carga (PCs, servidores, periféricos ou outros equipamentos eletrônicos) contra defeitos ou falhas no fornecimento da energia elétrica, que podem provocar danos no hardware e perda de dados ou indisponibilidade no sistema. Estabilizadores e Filtros de linha atuam apenas na proteção do hardware, só um no-break pode proteger o seu sistema contra perda de dados e mantê-lo ativo mesmo num blecaute.(MOREIRA,2009)

escritórios nas capitais de São Paulo e Porto Alegre, uma rede de revendas e assistências técnicas autorizadas em todo o Brasil. Como uma empresa de base tecnológica, incorpora o conhecimento científico-tecnológico como seu principal insumo de produção. O processo evolutivo da tecnologia é contínuo, tendo em vista a exigência do mercado em que atua.

A investigação realizada teve a participação direta dos gestores, no intuito de identificar a formação de estratégias e seu alinhamento com a inovação, contribuindo para a reflexão acadêmica sobre o tema. Para as organizações, a pesquisa pode ser usada como instrumento estratégico e de apoio a questões inerentes a inovação e formação de estratégias.

Esta dissertação está dividida em cinco partes, incluindo esta introdução em que se apresenta a problemática, a justificativa e os objetivos. Na segunda descreve-se referencial teórico. Na terceira descreve-se a empresa pesquisada. Na quarta desenvolve-se a metodologia. Na quinta, procede-se à apresentação e análise dos resultados. Na sexta formulam-se as considerações finais.

1.1 Objetivos da pesquisa

1.1.1 Objetivo geral

Analisar o processo de formação de estratégias e seu alinhamento com o processo de inovação em uma indústria eletroeletrônica, sob a ótica dos gestores.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Tipificar, usando a metodologia proposta por Hart (1992), a formação das estratégias na empresa;
- b) Identificar os tipos de inovação adotados pela empresa;
- c) Analisar a formulação estratégica e seu alinhamento com processo de inovação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo refere-se ao aporte teórico que sustenta o problema da pesquisa, buscando revisar as principais teorias e definições acerca dos temas relacionados para atender aos objetivos do estudo. Divide-se nos tópicos: Estratégia e sua evolução histórica, Modelos e abordagens para estratégia, Estratégia para Mintzberg e colaboradores, Escolas de Pensamento Estratégico, Tipologia de estratégias de Hart, Inovação, Tipos de inovação, Processo de inovação, Estratégias de inovação, Organização inovadora e Empresa de base tecnológica.

2.1 Estratégia e sua evolução histórica

Estratégia é uma palavra derivada do grego, *strategos*, que significa “general no comando das tropas”. O uso da palavra era comum há cerca de 500 anos antes de Cristo. O significado do termo evoluiu para “habilidades gerenciais”, além das puramente militares (TAVARES, 2003). Segundo o autor, no período que antecedeu a Napoleão Bonaparte estratégia significava a arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota.

O estrategista chinês *Sun Tzu*², um dos primeiros a usar o termo *estratégia* e um dos inspiradores de Napoleão Bonaparte, afirmava: “todos os homens podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Para Meirelles (2003), apesar das origens remotas do termo *estratégia* sua etimologia remete às ideias de rumo, trilha e aos processos de escolha entre os diversos caminhos. O conceito dessa palavra estratégia é amplo. Na atualidade, seu uso na administração pode ser associado, segundo o autor a

² Sun Tzu foi um general na antiga China, há mais de 2.500 anos. O livro *A arte da Guerra*, escrito por ele, serviu de base para os círculos militares na Rússia e na China. Foi primeiramente traduzido para o francês, em 1872 e, posteriormente, para o inglês, em 1905. Para o português, foi traduzido em 2007, por Calloni, E.L.; Wosgrau, C.M.

[...] um curso de ação bastante preciso – gestão estratégica de pessoas, estratégia de comunicação ou mesmo estratégia para abordar o cliente - até a todo um posicionamento organizacional, em última análise, a toda a alma, personalidade, a toda a razão de ser da empresa (Meirelles, 2003 p. 34).

Este conceito de estratégia voltada para o “mundo” empresarial evoluiu em conjunto com a evolução da administração, que teve no final do século XIX e início do século XX o seu início de estruturação como campo teórico. Teve como um dos marcos a criação de cursos nessa área pela *Harvard Business School*, dos Estados Unidos. A estratégia assumiu uma posição ativa na administração a partir de meados da década de 1950 (BERTERO, 1982).

Para Kay (1996), na década de 1960 o conceito de estratégia continuou evoluindo, principalmente como resultado dos trabalhos desenvolvidos pela General Electric, empresa americana, e por consultores americanos envolvidos com a problemática do planejamento empresarial e do *portfolio* de negócios. Nesta ocasião, os procedimentos formais de planejamento derivaram do processo orçamentário, técnica administrativa vinculada à atividade administrativa de controle. Nesse sentido, o planejamento representava a projeção do orçamento para etapas operacionais subsequentes, o que era feito sob a forma de extrapolação dos números apresentados pelo orçamento.

Ao longo dos anos 1960 e 1970 este conceito foi evoluindo, e o planejamento empresarial foi incorporando novas técnicas auxiliares ao seu processo de formulação. Entre essas técnicas encontram-se a análise de *portfolio* de negócios – matriz B.C.G. e matriz G.E.- o conceito de unidades estratégicas de negócios (UEN), a projeção de cenários, o ciclo de vida do produto e a curva de experiência (KAY, 1996).

Kay (1996) considera que a estratégia evolui na sua primeira fase teórica por meio do pensamento da escola racionalista. Pode-se dizer que essa evolução se deu em três fases: (a) desenvolvimento de técnicas para avaliação do ambiente; (b) desenvolvimento de técnicas para a formulação da estratégia e (c) desenvolvimento de orientações e/ou técnicas para a implementação da estratégia. Na ótica

desenvolvida por Alfred D. Chandler³, a estrutura segue a estratégia. Críticas ao racionalismo apontam que a estrutura nem sempre segue a estratégia, mas, sim, pode ser a determinante da estratégia. Nessa nova abordagem, a estratégia, antes delineada para a organização (abordagem racionalista), dá lugar à abordagem de que a estratégia é obtida a partir da organização.

Kay (1996) complementa que a evolução histórica do pensamento estratégico foi fundamentada principalmente pela insatisfação com relação às dificuldades de implementação. Muitas estratégias são bem sucedidas por serem oportunistas e adaptáveis, em vez de calculadas e planejadas. Considerando as críticas de vários autores, entre eles Mintzberg, ao planejamento estratégico, o autor conclui que a evolução chega ao conceito de estratégias emergentes, como contraposição ao de estratégia deliberada.

Szulanski e Amin (2001) apontam outra visão da evolução do desenvolvimento da teoria da estratégia empresarial. Para eles as várias décadas de pesquisa e prática da estratégia se deram por meio dos temas “disciplina” e “imaginação”, conceitos enfatizados na formulação estratégica. Nos anos 1960 a imaginação era o ponto chave para a administração dos negócios, com base na criatividade dos executivos. O líder esperado era aquele brilhante visionário capaz de formar intuitivamente uma estratégia coerente para o futuro da empresa, por meio da adequação entre os pontos fortes e os pontos fracos, com as ameaças e oportunidades colocadas pelo ambiente.

Nessa abordagem o processo estratégico ocorria na cabeça do executivo e era invisível. Pelo fato de esse processo ser não sistematizado, apresentava insatisfações, além de questionamentos do tipo: Se existe um gênio gerenciando a empresa, não existe necessidade de planejamento.

Dessa forma, a disciplina veio a substituir a imaginação no processo de criação da estratégia na década de 1970. O processo de decidir o futuro da empresa deixou de ser tarefa para um executivo e passou a ser desenvolvido pelos planejadores

³ Chandler fez pesquisas exaustivas das empresas norte-americanas em atividade no período de 1820 e 1950. Foi o primeiro teórico a defender a criação de um plano estratégico antes da elaboração de uma estrutura organizacional. Ou seja, a estratégia deve preceder a estrutura.

profissionais, fortalecendo o planejamento estratégico formal e centralizado. Esta década de 1970, representou a “onda” do planejamento estratégico, e as organizações passaram a criar departamentos especializados em planejamento, que elaboravam sistemas e formularam as estratégias.

Na década de 1980 outras mudanças ocorreram, e os benefícios da “disciplina” começaram a decair, enquanto retoma-se a ênfase na “imaginação”.

As organizações passaram a focar melhorias operacionais como fatores-chaves para a criação de valor, enfatizando a implementação de gerenciamento da qualidade total, reengenharia e *benchmarking*⁴, com o foco mais operacional e de curto-prazo. Com isso, os departamentos de planejamento deixaram de existir.

Na década de 1990, surgem com Prahalad e Hamel (1995) a visão de que existiam limites para o crescimento, por meio de melhorias operacionais contínuas, defendendo um processo mais democrático de criação da estratégia que integrasse a imaginação da organização, envolvendo mais pessoas e focando na criação do futuro das organizações. Nesta abordagem, disciplina e imaginação se interagem na criação do futuro das organizações.

Essa consideração de que é preciso unir processos planejados (“disciplina”) e ao mesmo tempo, aproveitar outros processos emergentes (“imaginação”) vem sendo apresentada por diversos autores, na busca de uma nova teoria para o campo da estratégia empresarial (SZULANSKI e AMIN, 2001).

Sendo assim, pode-se considerar que essa evolução histórica do pensamento estratégico tem seu sentido na própria essência da atividade administrativa - ou seja, a busca da eficiência e eficácia das decisões e ações empresariais. A contínua busca pela eficiência interna no uso dos recursos requer disciplina, previsão, planejamento. Já a busca da eficácia externa, a fidelização da empresa com necessidades do mercado, requer flexibilização para adaptar-se ao ambiente, cada vez mais complexo e dinâmico, a fim de satisfazer esses desejos e necessidades

⁴ Benchmarking – técnica administrativa de “copiar” (com adequações) as melhores práticas do mercado.

(PERUSI FILHO, 2006)

2.2. Escolas de pensamento estratégico e suas influências no processo de formulação de estratégias

Além das definições de estratégias, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) criaram uma classificação de estratégias que agrupa a produção técnica e científica da área ao longo de quarenta anos, em dez escolas de pensamento, caracterizadas conforme suas ideias centrais de forma cronológica aproximada, que eles denominaram de “escolas do pensamento estratégico”:

Escola de Design – apresenta um processo de concepção em que a formação da estratégia é vista como a obtenção entre o ajuste entre as forças e fraquezas internas com as ameaças e oportunidades externas. As estratégias são formuladas em um processo deliberado pelos gerentes seniores, de forma clara e simples, facilitando a implementação. O processo estratégico dos anos 1970 normalmente era dominado por esta visão.

Escola de Planejamento – cresceu paralelamente à de Design, sob a influência de autores como Ansoff e Andrews. O processo de estratégia aqui não é apenas cerebral, mas, principalmente, formal, com passos bem delineados com base em listas de verificações e amparados por técnicas como objetivos, orçamentos e planos operacionais. Nesta escola, aparecem os funcionários da área de planejamento que substituem os gerentes e passam a ser os verdadeiros participantes do processo.

Escola Posicionamento – foi dominante nos anos 1980, com a especial influência de Michael Porter. Nesta visão, os planejadores tornam-se analistas, que fazem análises formalizadas das situações dos segmentos. Cresce o trabalho dos consultores e acadêmicos.

Escola Empreendedora – apresenta um processo visionário. Centrava o processo no presidente, porém com base nos mistérios da intuição. As estratégias, que até então eram baseadas em planos e projeto preciso, passaram a serem baseadas em

“visões” vagas ou perspectivas amplas.

Escola Cognitiva – apresenta um processo mental, em que as estratégias se desenvolveram na cabeça das pessoas como um modelo, mapas, estruturas.

Escola de Aprendizagem – cresceu, entre outros, com os trabalhos de Quinn (1980) e as ideias de estratégias emergentes de Mintzberg. Nesta visão, o estrategista não é necessariamente o presidente, mas qualquer membro da organização.

Escola do Poder – o processo predominante é a negociação. A criação da estratégia é baseada em micropoder em que o desenvolvimento da estratégia é basicamente político (confrontação, barganha entre os envolvidos que dividem o poder) e macropoder, em que a organização usa seu poder sobre os parceiros e redes de relacionamento para negociar estratégias de seu interesse.

Escola Cultural – focada num processo social, em que a estratégia é baseada nas crenças e interpretações comuns entre os membros da organização, que adquirem valores por meio de um processo de aculturação das estratégias vigentes.

Escola Ambiental – baseada num processo reativo. Obteve um destaque por iluminar as demandas do ambiente, com influência da teoria das contingências; que considera as respostas esperadas das organizações que enfrentam as determinadas condições ambientais e textos da “ecologia da população”, que impõem limites severos às escolhas das estratégias.

Escola de Configuração – baseou-se no processo de transformação. Aqui a visão é extensa e integradora. Um lado da escola é mais acadêmico e descritivo e o outro é mais prescritivo e orientado para a prática, sendo que ambos se complementam, teoria e prática.

Diante dessa diversidade, o processo de formação de estratégia pode ter características de uma escola ou de outra. Na fase inicial; pode pender para escola empreendedora. Quando houver necessidade de mudanças drásticas, pode

direcionar para escola de aprendizado, e assim por diante. O processo pode ainda ser mais individualmente cognitivo do que socialmente interativo. Normalmente, ocorre em empresas menores. As estratégias podem ser mais racionalmente deliberadas enquanto outras são adaptavelmente emergentes. O ambiente pode em determinados momentos ser muito exigente e em outros menos exigentes, em que os líderes conseguem transitar com facilidade por meio dele. Assim, é preciso identificar o que há de mais importante em cada escola e tentar ir além das limitações de cada uma. Para formular estratégia, é preciso ser mais abrangente. Para preocupar com processo e conteúdo, estatística e dinâmica, restrição e inspiração, o cognitivo e o coletivo, o planejado e aprendido, o econômico e o político, é preciso ver o todo, ir além do sondar as partes. É preciso ver o “elefante” por inteiro, e não em partes, segundo a analogia de Mintzberg e colaboradores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

2.3 Modelos e abordagens para estratégia

Alguns teóricos, como Miles e Snow (1978); Ansoff e McDonnell (1993); Whittington (1993); Porter (1998); e Hamel e Prahalad (1998) trabalharam o termo *estratégia* e contribuíram com sua evolução a partir dos princípios originais da estratégia militar, e focaram a gestão organizacional. As teorias são divergentes em alguns pontos, mas parecem convergir para um mesmo ponto: estabelecer para a organização caminhos e programas de ação a seguir em sintonia com o ambiente externo, a fim de maximizar os objetivos e os desafios estabelecidos.

De acordo com o modelo de estratégia de Miles e Snow (1978), as estratégias nas organizações são desenvolvidas na busca de um alinhamento com as condições do ambiente. A efetividade da adaptação organizacional dependerá das percepções de coalizões dominantes sobre condições ambientais e das decisões tomadas no que diz respeito ao modo como a organização lidará com estas condições (MILES; SNOW, 1978).

Para tanto, os autores definem quatro modelos de estratégia, sendo o ambiente o conceito central (MILES; SNOW, 1978):

Estratégia prospectora – caracterizada por elevada busca de mercados e pela inovação de produtos e processos. Organizações mais prospectoras, estão em constante busca de inovações, sendo, portanto, mais instáveis e flexíveis, tendendo a prosperar em ambientes dinâmicos e inovadores, pelo aproveitamento de oportunidades de crescimento.

Estratégia defensiva – caracterizada por estreitos domínios de produtos/mercados e pela ênfase muito grande em eficiência. Organizações que adotam este modelo tendem a buscar nichos de mercados onde possam encontrar estabilidade, mesmo nas indústrias mais dinâmicas. Normalmente, são menos inovadoras, porém mais estáveis e maduras.

Estratégia analítica – pode ser vista como um híbrido das estratégias prospectora e defensiva, possuindo área de negócios central mais estável e componente de negócios mais dinâmico, tratado de forma prospectora.

Estratégia reativa – caracterizada por não apresentar relação coerente entre estratégia e estrutura. Não tem boas reações diante dos eventos do ambiente. Pode apresentar bons resultados em organizações com baixo grau de mudança.

Dos quatro tipos de estratégia apontados por Milles e Snow (1978), três foram considerados pelo autor como formas estáveis de organização: defensivas, prospectoras e analíticas. Segundo Milles e Snow (1978), havendo alinhamento entre a estratégia escolhida e processos e estruturas organizacionais, qualquer uma destas estratégias levará a organização a ser um competidor eficaz em uma indústria em particular. O não alinhamento entre estratégia e estrutura resultará na organização ineficaz, caracterizando formas instáveis de organização, que Miles e Snow (1978) denominaram “empresas reativas”. A inconsistência das estratégias reativas pode surgir de três fatores: (a) falha da administração na articulação de uma

estratégia organizacional viável; (b) a estratégia é articulada, mas a tecnologia, a estrutura e os processos não estão vinculados a ela de maneira adequada; ou (c) a administração adere a uma associação particular entre estratégia e estrutura, apesar de que esta não ser mais relevante nas condições ambientais (MILES e SNOW, 1978).

Ansoff e McDonnell (1993) enfatizam que a administração estratégica consiste em, principalmente, posicionar e relacionar a empresa em seu ambiente, de modo a garantir seu sucesso e continuidade, colocando a salvo eventuais surpresas. Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientar o comportamento da organização, que o autor distingue em quatro tipos:

- a) O desempenho presente e futuro da organização - são medidos por padrões que, em termos quantitativos, são chamados de “objetivos” e em termos qualitativos, de “metas”;
- b) Regras para se relacionar com o ambiente externo - são regras conhecidas como “estratégias de produto e mercado” ou “estratégia empresarial”. Será estabelecido que produtos e tecnologias serão desenvolvidos; onde e para quem os produtos serão vendidos e como a organização conquistará vantagens sobre o concorrente;
- c) Regras para as relações dos processos internos - são também conhecidas como “conceito empresarial”;
- d) Políticas operacionais referem-se ao modo como a organização conduzirá seu dia a dia

Os autores ressaltam ainda que as organizações podem desenvolver seus negócios a partir de várias estratégias (ANSOFF; MCDONNELL, 1993):

Estratégia de penetração – ocorre com base em produto e mercado existentes, quando a organização almeja aumentar sua participação no mercado por meio da expansão ou aquisição de empresas concorrentes.

Estratégia de desenvolvimento de mercado – acontece quando a organização promove os produtos existentes em novos mercados. Com isso, descobre novos

segmentos e amplia o escopo de seu negócio;.

Estratégia de desenvolvimento de produto – em que é relevante a proliferação da linha de produto. Significa partir em direção da segmentação ou da racionalização da linha de produto, que implica excluir produtos não lucrativos para a organização.

Estratégia geográfica ou global – em que a organização leva a oferta de seu produto para outras áreas geográficas

Numa visão complementar de estratégia, Whittington (1993) citado por Gimenez *et al.* (1999), identificou quatro abordagens no processo de formação de estratégia:

- a) Abordagem clássica (ANSOFF, 1979; PORTER, 1980) – a formação de estratégia ocorre como um processo racional de análise deliberada, com o objetivo de criar vantagens para a empresa no longo prazo. A estratégia surge de planos cuidadosamente elaborados, formuladas por meio de processo abrangente e detalhado de informações sobre o ambiente e sobre a organização;
- b) Abordagem evolucionista (FREEMAN; BOEKER, 1984; HANNAN; FREEMAN, 1988) – elimina completamente a possibilidade de planejamento racional. As mudanças ambientais são consideradas impossíveis de prever e as escolhas gerenciais não têm nenhuma influência nos destinos da organização. O mercado é que dita os mais aptos a sobreviverem;
- c) Abordagem processualista (CYERT; MARCH, 1963; MINTZBERG, 1987) – discorda dos evolucionistas na supremacia das forças de mercado. Diferenças individuais de interesses e limitações cognitivas impedem a emergência de planos únicos cuidadosamente elaborados. Dessa forma, imperfeições do mercado permitem a existência de estratégias não ótimas que emergem de um padrão de decisões passadas;
- d) Abordagem sistêmica (WHITLEY, 1991; WHITTINGTON, 1992) – o processo é racional, mas guiado por objetivos múltiplos, e não somente pela busca de lucros. Normas individuais culturais podem impor outros objetivos que conflitam com a busca de lucros.

Whittington (1993) propõe que duas são as diferenças fundamentais que caracterizam cada uma destas abordagens: os resultados da estratégia (busca de lucros ou resultados múltiplos); e a natureza do processo de formação de estratégia (deliberado ou emergente).

As abordagens clássicas e evolucionárias buscam no processo estratégico um único resultado para a organização: a maximização de lucros. Já as abordagens sistêmicas e processuais consideram outros resultados no processo estratégico, tais como: aliança de poder, em que indivíduos poderosos dentro da organização restringe o atingimento da busca de lucros (abordagem processual); ou o contexto social das organizações pode restringir a busca de lucros, forçando-as a considerar a influência de valores e ideologias (abordagem sistêmica).

Na formação de estratégia, quanto ao processo, as abordagens se agrupam de maneira diferente. Enquanto as abordagens clássicas e sistêmicas levam em consideração o processo racional de formação de estratégia; as abordagens evolucionárias e processuais são formadas pelo acaso, pelas limitações cognitivas e pelos vieses inerentes ao comportamento humano (GIMENEZ *et.al.*, 1999).

Observa-se que a racionalidade proposta pelas abordagens clássica e sistêmica não é a mesma, em termos de conteúdo e implicações. Para a abordagem clássica a racionalidade na formação de estratégia é guiada pela busca de lucros. Já na abordagem sistêmica, o estrategista se desvia da busca de lucros pela influência de outros interesses, como orgulho profissional, valores culturais ou poder gerencial. (GIMENEZ *et. al.*; 1999).

Porter (1986) traz uma ideia da estratégia como posicionamento competitivo, em que esta consiste em escolher de forma deliberada um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores. Cria-se uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Significa exercer opções excludentes na competição (escolher o que não fazer). É criação de compatibilidade entre as atividades da empresa.

O autor considera que a essência na formulação de uma estratégia está em lidar

com a competição. Na busca pela participação de mercado, a competição se manifesta não só por meio dos concorrentes, mas também em forças competitivas que vão além do que esteja representado pelos concorrentes. O estado de competição em uma organização depende da criação de ações ofensivas e defensivas para enfrentar com sucesso o que o autor denomina de “cinco forças”: (a) ameaças de novos entrantes; (b) poder de barganha dos fornecedores; (c) poder de barganha com os clientes; (d) ameaça de produtos ou serviços substitutos; e (e) o setor competindo com uma posição entre os concorrentes existentes. O potencial de lucratividade na organização dependerá do poder coletivo dessas forças. Independente de qual seja a força coletiva, os estrategistas corporativos têm como meta encontrar uma oportunidade em que a empresa possa se defender contra as força ou usá-las a seu favor (PORTER, 1998).

Analisadas as forças que afetam a competição e suas causas básicas; Porter (1998) ressalta que o estrategista pode, a partir daí, identificar as forças e fraquezas da empresa. A postura da empresa diante das causas subjacentes de cada força é o ponto crucial para análise das forças e fraquezas. A partir da descoberta das forças e das fraquezas da empresa, o estrategista pode criar estratégias que contemplem: posicionar a empresa de tal modo que suas capacitações forneçam melhor defesa contra a força competitiva; influenciar o equilíbrio de forças por meio de ações estratégicas que melhorem a posição da empresa; e antecipar mudanças nos fatores básicos das forças, escolhendo uma estratégia apropriada para um novo equilíbrio antes que os concorrentes a reconheçam (PORTER, 1998).

Diante desse panorama, a organização pode adotar três tipos de estratégia competitiva, segundo PORTER (1998):

- a) Liderança em custos - visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços com custos menores que o concorrente;
- b) Liderança em diferenciação - busca obter vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços que justifiquem preços mais elevados;

- c) Liderança de foco - visa alcançar vantagens competitivas ou pela oferta de produtos e serviços com menores custos ou pela diferenciação dos mesmos, mas em um segmento de mercado mais localizado ou restrito.

Para Porter, a estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em estratégias funcionais, como as estratégias de *marketing*, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo harmônico de planos e ações que propiciem a aquisição de vantagens competitivas para melhorar os dos processos de negócios ou de elementos na “cadeia de valor” da empresa. Para tanto, a estratégia competitiva inclui os objetivos de mais longo prazo da empresa e está baseada em competências acumuladas durante período de tempo relativamente longo. A estratégia competitiva adotada é caracterizada pelo modo como a empresa atende seus clientes. Assim, será eficaz quando possibilitar entender melhor as necessidades dos clientes e criar valor para eles.

Hamel e Prahalad (1998) revelam uma visão sobre estratégia oposta à visão voltada para o posicionamento caracterizado na década de 1980 por Porter. Os autores apontam que apenas no curto prazo a vantagem competitiva de uma empresa deriva dos atributos de preço e desempenho de seus produtos, pois no longo prazo esta seria resultado da capacidade de desenvolver internamente, ao menor custo e mais rapidamente que os concorrentes, as competências que permitem a criação de muitos produtos novos (não previstos pelas condições atuais de demanda). No mundo atual; mais incerto e dinâmico, as necessidades e os desejos dos clientes são voláteis e as tecnologias estão em contínua evolução. A vantagem competitiva da empresa encontra-se naquelas competências que permitem o acesso da empresa a uma grande variedade de mercados (existentes ou que possam ser criados). Para os autores, estratégia é criatividade. A estratégia da atualidade precisa ser criativa e inovadora e integrar clientes, empresas, tecnologias e mercado.

Os gestores deveriam em vez de ocupar-se do *downsizing* e da reengenharia, criar as condições para competir pelo futuro. Fomentar a capacidade de inventar novos setores e de reinventar os antigos constitui um pré-requisito para chegar primeiro ao futuro e uma pré-condição para permanecer na frente. Afirmavam, ainda, que o

verdadeiro problema competitivo consiste em confrontar retardatários *versus* desafiantes, líderes *versus* inovadores, inerciais e copiadores *versus* criativos (HAMEL e PRAHALAD ,1998).

O modelo estratégico de Hamel e Prahalad (1998), trouxe alguns conceitos de grande impacto na condução dos negócios, a partir da publicação de seu principal livro, "Competindo pelo futuro". Dentre esses conceitos, destacam-se os de *intenção estratégica, arquitetura estratégica e competência essencial*.

Especialmente o conceito de competência essencial repercutiu intensamente nos meios empresariais. Segundo Hamel e Prahalad (1998), entende-se por competência essencial o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer determinado benefício aos clientes, configurando-se como portas para oportunidades futuras. A competência essencial para os autores é o aprendizado coletivo na organização, representando a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional, não se baseando em um único indivíduo ou numa equipe. Envolve muitos níveis de pessoas, de todas as funções. Constitui o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia.

Se competência essencial diz respeito à harmonização de correntes de tecnologia, ela também está associada à organização do trabalho e à entrega de valor. Ela é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento em trabalhar com as fronteiras organizacionais.

Hamel e Prahalad (1998) afirmam que a empresa competitiva será aquela capaz de construir as suas regras, atuando proativamente e criativamente na construção do futuro. Construir o futuro a partir do conhecimento adquirido, refletindo, fazendo e experimentando, é a base de um processo educativo que pode liberar o potencial criativo e transformador do indivíduo por meio do desenvolvimento da sua principal competência: a de aprender, sempre e evolutivamente, acumulando mais e mais conhecimento.

2.3.1 A formação de estratégias para Mintzberg e colaboradores

O posicionamento estratégico na organização pode resultar ou não do cumprimento integral de planos anteriormente estabelecidos. Buscando explorar essa relação, Mintzberg e Waters (1985) propõem a classificação das estratégias realizadas em:

- a) *Deliberadas* – realizam como foram explicitamente planejadas, com base em um processo direcionado e controlado pela alta cúpula da organização;
- b) *Emergentes* – são padrões de ações consistentes, realizadas apesar da ausência de intenções. Trazem a noção de aprendizagem, em que os gestores da organização descobrem quais são as intenções que funcionam e quais não são bem aceitas no ambiente interno e externo. Dessa forma, estes gestores estão escolhendo padrões viáveis e que possam trazer bons resultados ao longo do tempo.

Enquanto a estratégia deliberada foca na direção e no controle da organização, a estratégia emergente liga-se à noção de aprendizagem. A partir de uma ação desencadeada, é possível obter efeitos de *feed-back*, que são considerados em ações sequenciais, e o processo continuará de forma a que a convergência das ações realizadas configure-se em estratégia. As estratégias emergentes podem ser geradas de qualquer nível hierárquico da organização (MINTZBERG, 1990a: p. 152).

Na estratégia deliberada, a base de tudo é a racionalidade: controle racional, análise sistemática de concorrentes e mercados, dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa e a combinação dessas análises produzem estratégias claras, explícitas e completas (MINTZBERG, 1998).

Em contrapartida, na estratégia emergente, ou artesanal, como é definida por Mintzberg, (1998), a estratégia é uma criação que envolve sentimento de intimidade e harmonia com os processos desenvolvidos em função de longa experiência e comprometimento. A imagem é completamente diferente: “tão distinta de planejamento quanto o artesanato difere da mecanização” (MINTZBERG, 1998, p. 19). A formulação da estratégia emergente, ou artesanal, gera um processo contínuo

de aprendizagem, resultando em estratégias criativas.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) apontam que poucas ou nenhuma estratégia são puramente deliberadas e poucas ou nenhuma estratégia são puramente emergentes. Do mesmo modo que a formulação de uma estratégia puramente deliberada dificulta a aprendizagem, a formulação de uma estratégia puramente emergente inviabiliza o controle. Elas precisam combinar de alguma forma, fomentando a aprendizagem sem perder o controle. É necessário que as estratégias na vida real se misturem de alguma forma para que o controle possa ser exercido e a aprendizagem fomentada. Nenhuma organização, por mais tradicional e controladora que seja, tem conhecimento suficiente para prever tudo que vai acontecer que possa ignorar a aprendizagem ao longo do processo. E nenhum estrategista é suficientemente flexível para deixar as coisas acontecerem ao acaso, abrindo totalmente mão do controle. O estrategista eficaz é aquele que é capaz de analisar as condições existentes, conseguindo prever e reagir a eventos inesperados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As estratégias emergentes resultam da mudança não planejada, enquanto as deliberadas sugerem uma alteração planejada. Os planos são estratégias planejadas, enquanto que padrões são estratégias realizadas. Uma estratégia pretendida pode ser realizada como de fato foi concebida ou simplesmente não ser realizada. Por outro lado, as estratégias realizadas podem ter sido integralmente deliberadas ou podem ter emergido através do tempo (emergentes). A FIG. 1 procura demonstrar essas diferenças, de acordo Mintzeberg; Ahlstrand; Lampel (2000).

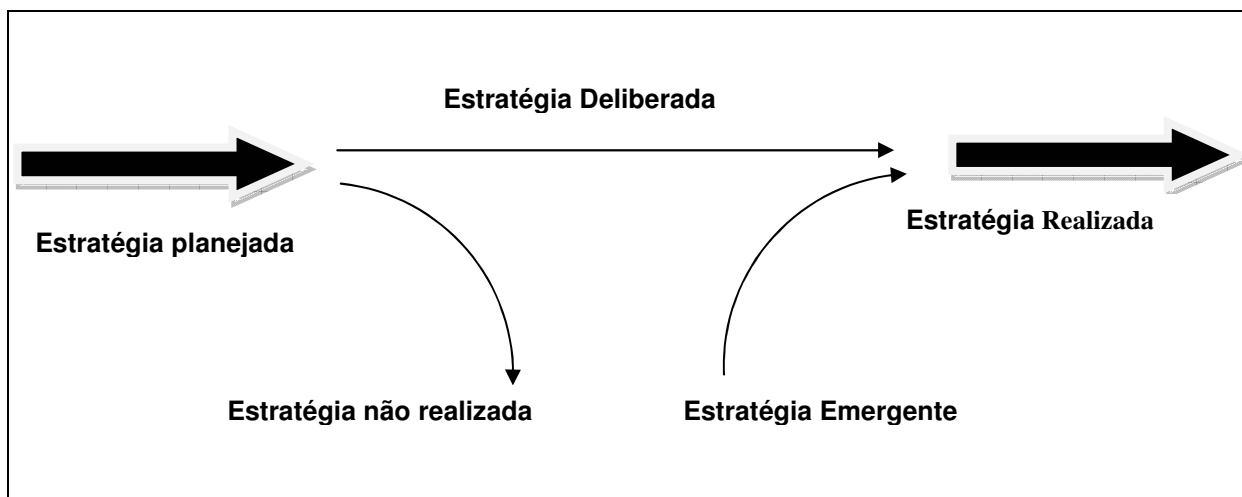


Figura 1 – Estratégia deliberada e emergente.
 Fonte: Mintzeberg, Ahlstrand; Lampel (2000 p. 19)

Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2000) apresentam cinco definições de estratégia, denominadas como os 5Ps para estratégia:

Estratégia como um plano – é definida como uma direção, um caminho a seguir de um lugar para outro, um curso de ação para o futuro. Apresenta duas características essenciais: são criadas antes das ações às quais vão se aplicar; e são desenvolvidas consciente e propositalmente. De acordo com o autor, quando se imagina alguém planejando uma estratégia, vem a imagem de um pensamento bem organizado, de um plano, de um gerente sentado no escritório formulando cursos de ação, baseado no controle racional, em análise sistemática de concorrentes e mercado, dos pontos fracos e fortes da empresa e destas combinações, produzindo estratégias claras, explícitas e completas. Como um plano, a estratégia também pode ser uma “manobra”, um pretexto para superar um concorrente por exemplo. As estratégias como um plano desenvolvem planos para o futuro e são chamadas de “pretendidas”, podendo não se realizar (MINTZBERG, 1998; MINTZBERG et. al.; 2006).

Estratégia como padrão – pode ser compreendida como uma consistência no comportamento, que pode ter sido pretendido ou não. São comportamentos que vão acontecendo ao longo do tempo e se transformando num padrão. Consiste em olhar o comportamento passado. A citação de um executivo empresarial exemplifica a estratégia como padrão: “Gradualmente, a abordagem bem sucedida transforma-se em um modelo de ação que se torna nossa estratégia” (MINTZBERG et al.; 2006, p.

24).

Estratégia como pretexto – é muito conhecida no mundo empresarial como competição direta, em que os pretextos ou “manobras” são muito utilizados para a obtenção de vantagens competitivas pela organização.

Estratégia como posição – é o posicionamento de determinados produtos em determinados mercados. É um meio de situar a organização no “ambiente”. Consistindo em uma combinação entre a organização e o meio ambiente, ou entre o contexto interno e externo da organização. Pode ser compatível com a estratégia como plano ou padrão, visto que, uma posição pode ser pré-selecionada pela organização e aspirar a ela por meio de um plano ou pode ser atingida por meio de um padrão de comportamento. Ela pode também ser considerada num ambiente de vários competidores ou em relação aos mercados ou um ambiente como um todo. Pode ir além da competição, economia e outros. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; MINTZBERG et. al.; 2006).

Estratégia como perspectivas – é a maneira como as organizações fazem as coisas. É a “teoria do negócio”, um “conceito”. Ou seja, estratégias são nada mais nada menos do que abstrações provenientes da cabeça das partes interessadas. A estratégia é sempre uma criação que surgiu da cabeça de alguém. Ela não pode ser vista ou tocada. O mais importante é o fato de esta estratégia ser compartilhada entres os membros da organização, seja por suas intenções ou por suas ações. As pessoas tornam-se unidas por pensamentos e/ou comportamentos comuns. A estratégia como perspectiva olha para dentro da organização, dentro da cabeça de quem formula as estratégias, e para cima, para a visão da empresa (MINTZBERG et. al., 2006). Surge, provavelmente, de experiências anteriores da organização, por meio de experimentos passados, consolidou uma perspectiva que funcionasse melhor. Com isto, é como se as organizações desenvolvessem “um caráter” que faz com que ela interaja com o mundo como o vê, usando suas habilidades e inclinações naturais, como o desenvolvimento da personalidade nas pessoas. As perspectivas estabelecidas podem ser difíceis de mudar. Elas podem se tornar tão arraigadas no comportamento de uma organização que as crenças e valores associados a elas podem se tornar subconscientes na cabeça de seus membros.

Ocorrido isso, a perspectiva vai se parecer mais com um padrão do que com um plano.

Mintzberg *et. al.*, (2006) concluem que como plano a estratégia trata como os líderes estabelecem direções para as organizações; como pretexto, conduz a esfera da competição; como padrão, foca a ação; como posição, promove o olhar para as organizações em seus ambientes competitivos; e como perspectiva, trata de questões sobre intenções e comportamentos coletivos. Assim, existem várias relações entre as diferentes definições, porém nenhuma definição tem procedência sobre as demais. Elas podem concorrer entre si (podem ser substituída uma por outra), ma, principalmente, elas se complementam. Cada definição acrescenta o entendimento sobre estratégia e contribui para a compreensão das organizações como um todo.

2.4 Tipologias de Estratégias de Hart

O objetivo desta seção é descrever o processo de formação de estratégia e a tipologia de Hart (1992)⁵, que o autor buscou a interação entre os modelos convencionais de diversos teóricos e, principalmente, no trabalho de Mintzberg e Water (1985). A partir deste estudo, desenvolveu-se uma tipologia com modos de formação estratégica que transitam por um *continuum* de processos deliberados e emergentes, baseados nos papéis exercidos pelos gestores e pelos membros da organização.

Hart (1992) apontou duas correntes teóricas sobre a formação de estratégia: a prescritiva/normativa e a descritiva. A teoria prescritiva/normativa remete ao modo como as decisões deveriam ser tomadas relacionadas ao econômico-matemáticas. A teoria descritiva mostra como as decisões são tomadas e está relacionada ao

⁵ Esta tipologia foi criada por Stuart L. Hart e apresentada em artigo publicado pela **Academy Management Review**, 1992, numero 17, vol. 2. O autor propôs modelo com cinco fases de processo de estratégia, em resposta à ausência e à obsolescência de tipologias anteriores.

comportamental. Destas correntes teóricas surgiram três temas: racionalidade, que se desdobra nas perspectivas de racionalidade perfeita e compreensiva, e de racionalidade limitada; o tema da visão; e o da participação (HART, 1992).

Segundo Hart (1992),

Na racionalidade perfeita – o gestor busca a decisão ótima e perfeita. Pressupõe-se que sua capacidade seja ilimitada na busca de informações do ambiente para tomar a melhor decisão. Para isso, as decisões são baseadas em métodos práticos técnicos-econômico e matemáticos. Se as decisões foram imperfeitas é porque não foram racionais ou foram tomadas a partir de outros critérios.

Na racionalidade limitada – a capacidade do gestor limita-se à busca de informações do ambiente organizando e julgamento das alternativas na tomada de decisão. Neste processo o gestor apresenta um comportamento mais limitado, porém mais político, que permite um comportamento mais ativo e significativo dos membros da organização.

O tema “reconhecido como visão” – possui características políticas e motivacionais inerentes à racionalidade, assim como ao comportamento simbólico do gestor. Surgiu quando os pesquisadores perceberam a importância do gestor na transmissão dos valores da organização e na orientação da estratégia. Este tema retrata o comportamento simbólico do gestor, líder que articula a visão estratégica, considerando a participação dos membros da organização que se colocam contrários à implementação de estratégia pela corrente prescritiva/normativa (HART, 1992).

O tema “participação” – surgiu quando os problemas para a implementação de estratégia surgiram na década de 1990. Burgelman⁶ (1983) citado por Hart (1992), categorizou o comportamento dos membros da organização como “induzido” e “autônomo”. O comportamento induzido está relacionado à racionalidade perfeita, em que os gestores, de forma deliberada e controle formal, induz em o

⁶ BURGELMAN, R. A model of interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy **Academy of Management Review**, 8 61-70, 1983

comportamento dos membros da organização na execução da estratégia. No comportamento autônomo, o gestor motiva os membros da organização para a produtividade e inovação. Dessa forma, eles sugerem melhorias e oportunidades de novos negócios ao nível tático que leva ao estratégico e suportam estratégias emergentes. O gestor tem um papel de incentivador.

Conforme demonstrado no QUADRO 1, a maior parte das tipologias encontra no tema “racionalidade perfeita”, proveniente da corrente teórica prescritiva e normativa.

TEMAS				
RACIONALIDADE				
Autores	Perfeita ou abrangente	Limitada	Visão	Participação
Allison (1971)	Racional	Organizacional e burocrático		
Mintzberg (1973, 1978)	Empreendedor e planejamento	Adaptativo		
Nutt (1981-1984)	Normativo e burocrático	Comportamental. grupo adaptativo		
Borgeois e Brdwin (1984)	Comando e mudança	Colaborativo	Cultural	Crescimento
Grandon (1984)	Otimizador	Satisfação e incremental	Cibernético	Random
Chaffe (1985)	Linear	Adaptativo	Interpretativo	
Shrivasta e Grant (1985)	Administrativo autocrático e burocrático	Adaptativo		Político
Mintzberg e Waters (1985)	Empreendedor planejamento	Processo e Consenso	Ideológico e Guarda chuva	Desconexo e Imposição
Mintzeberg (1987)	Plano, Pretexto e Posição	Padrão	Perspectiva	
Ansoff (1987)	Sistemático	Adhíc e reativo		Orgânico
Nonaka (1988)	Dedutivo			Indutivo e Compreensivo

Quadro 1 – Categorização das tipologias
Fonte: HART, 1992. p. 331

Mintzberg (1973) destaca três tipologias da racionalidade perfeita (QUADRO 1): o tipo empreendedor, em que o gestor impõe aos membros da organização as estratégias; o tipo adaptativo em que o gestor elabora respostas às discontinuidades do ambiente; e o tipo de planejamento, em que o gestor elabora planos analíticos, sistemáticos e formais.

Diferentes são as dimensões da racionalidade perfeita, evidenciada no QUADRO1: o tipo comando, de Borgeois e Brodwin (1984); o administrativo e autocrático, de Shrivastava e Grant (1985) em que o processo é centralizado na alta administração; o tipo racional, de Ansoff (1973); o normativo de Nutt (1984); o linear de Chaffee (1995); o dedutivo de Nonaka (1988); o sistemático, de Ansoff (1987); o otimizador, de Grandori (1994) e o de planejamento, de Mintezberg e Whaters (1985), com um processo altamente formal, analítico e sistemático (ROMAN NETO, 2006).

As tipologias caracterizadas na racionalidade limitada são exemplificadas por Chaffee (1985); o tipo adaptativo por Shrivastava e Grant (1985); o tipo adaptativo e de satisfação, o cognitivo e político por Mintzebrg e Whaters (1985); o organizacional por Alisson (1971); o comportamental por Nutt (1984); o *ad hoc* por Ansoff (1987), e Grandon (1984); e o tipo adaptativo e padrão , por Mintzerg (1973 -1987).

Segundo Hart (1992) as categorias relacionadas ao tema “visão”, conforme demonstrado no QUADRO 1, são exemplificados por Chaffee (1985) com o tipo interpretativo. Neste tipo, o gestor leva os membros da organização a pensar e agir de modo que atendam aos resultados e interesses da organização.

Os cinco Ps da estratégia de Mintzberg (plano, padrão, pretexto, posição e perspectiva) refletem diferentes temas. Os quatro primeiros Ps demonstram níveis diferentes de racionalidade, enquanto que a estratégia de perspectiva reflete ao tema “visão”. O gestor promove uma visão ampla para a estratégia, de modo que ela passa a apresentar características da personalidade humana. A tipologia ideológica e a de guarda-chuva de Mintzberg e Whaters (1985), também é caracterizada no tema “visão”. No tipo ideológico, as estratégias emergem da opinião compartilhada dos membros da organização como uma visão coletiva. Na estratégia guarda-chuva, o gestor define os limites e os objetivos dentro dos quais os membros da organização devem se comportar. O tipo cibernético de Grandori (1984) é similar ao de guarda-chuva. A aprendizagem organizacional é enfatizada entre os membros da organização com objetivos determinados, como ocorre na tipologia cultural de Borgeios e Brodwin (1984). O gestor nesta tipologia foca os aspectos interpretativos da estratégia e nos valores simbolicamente compartilhados como moderadores do comportamento dos membros da organização.

O tema “participação” se manifesta na tipologia de Borgeios e Brodwin (1984), Ansoff (1987) e Mintzberg e Whaters (1985). Nonaka também aparece neste tema com três tipos: dedutivo (estratégia elaborada tipo *top-down*, com racionalidade elevada e baixa participação), indutivo (estratégia elaborada tipo *botton-up*) e compreensivo (estratégia participativa). O gestor promove atividades descentralizadas.

Embora exista uma variedade de tipologias sobre o processo de formação de estratégias, nenhuma delas é capaz de integrá-las. Com este objetivo, Hart (1992) sintetizou as diversas tipologias, definindo cinco tipos que denominou: comando, simbólico, racional, transativo e generativo. Os tipos comando, simbólico e racional concentram-se no tema “racionalidade perfeita”, o tipo transativo, no tema “racionalidade limitada”, o tipo simbólico, no tema “visão” e o tipo generativo no tema “participação”.

A tipologia foi estruturada com base no comportamento e no papel desenvolvido por gestores e membros da organização. A comparação dos papéis possibilita determinar os comportamentos.

O QUADRO 2 mostra as principais características da tipologia de Hart (1992) e o foco dos gestores em cada tipologia.

CARACTERÍSTICAS	COMANDO	SIMBÓLICA	RACIONAL	TRANSATIVO	GENÉRICA
Missão	*	*			
Visão	*	*			
Objetivos	*	*	*		
Estratégia	*	**	*	**	
Estrutura	*	**	*	*	
Sistemas	*		*	*	**
Processos	*		**	*	*
Pessoas	*			**	*
Foco primário *					
Foco secundário **					

Quadro 2 – Elementos da tipologia de Hart (1992) e o foco por parte do gestor
Fonte: HART, 1992. p. 335

Diferentes são os comportamentos em relação às características de cada uma das tipologias, conforme demonstrado no QUADRO 2. No modo simbólico, os gestores valorizam, essencialmente, a missão e a visão da organização. No modo racional, eles priorizam os objetivos, a estratégia competitiva e a estrutura formal e os sistemas necessários para a execução. No modo transativo, a prioridade dos gestores é sobre a concepção e promoção de sistemas eficazes e processos organizacionais. No modo generativo, a ênfase está no sistema.

O QUADRO 3 apresenta uma síntese dos cinco modos de elaboração da estratégia e a relação entre os gestores e os membros da organização:

TIPOLOGIAS					
DIMENSÕES	COMANDO	SIMBÓLICA	RACIONAL	TRANSATIVO	GENERATIVO
Estilo	Imperial A estratégia é dirigida por um líder.	Cultural A estratégia é dirigida pela visão e missão e voltadas para o futuro.	Analítico A estratégia é administrada de maneira formal e estruturada em planos sistemáticos.	Processual A estratégia é dirigida pelo ajuste constante dos processos interno.	Orgânico A estratégia é dirigida pelos autores das iniciativas
Papel do gestor	Comandante Providenciar direção.	Treinador Motivar e inspirar	Chefe Envolvimento e controle	Mediador Empoderamento E autonomia	Patrocinador Fomento e suporte
Papel dos membros da organização	Soldado Obedeça as ordens	Jogador Responda a mudanças	Subordinado Participe do sistema	Participante Aprenda e participe	Empreendedor Experimente e aceite riscos

Quadro 3 – Expectativas de papéis entre gestores e membros da organização
Fonte: HART, 1992. p. 334

O comportamento e os papéis dos gestores e membros da empresa podem variar de acordo com a tipologia. No modo comando da tipologia proposta por Hart (1992), a alta direção formula as estratégias e espera que os demais membros da organização cumpram as ações estabelecidas. O processo é centralizado e controlado pela cúpula da organização. O gestor exerce o papel de comandante, que dá ordens e faz cumprir as estratégias, e os membros da organização comportam-se como soldados, que cumpram as decisões das estratégias impostas (HART, 1992 citado por ROMAN NETO, 2006).

No modo simbólico, o processo de formulação de estratégias é conduzido pela alta direção, que, por meio de símbolos e emoção, envolve os membros da organização em um objetivo comum. Esta visão cria um senso de identidade para os membros da organização e define os valores básicos da organização. O gestor tem o papel de motivar e inspirar os membros da organização, por meio de símbolos, metáforas, valores organizacionais e persuasão. O gestor cria uma visão, uma missão para a organização, por meio de valores organizacionais compartilhados, que são incorporados aos valores dos membros da organização, com o objetivo de moderar seu comportamento. O gestor incentiva os funcionários a buscarem níveis elevados

de desempenho (NONAKA⁷; 1988, citado por Hart 1992). Para tanto, desenvolve um sistema de controle de valores compartilhados nos membros da organização, que é manipulado por meio de dimensões afetivas, cognitivas e emocionais. Essa visão é incorporada, dando um sentido de identidade dos membros da organização com a organização. O papel dos membros da organização é o de comportar-se como um jogador que acompanha as mudanças (ROMAN NETO, 2006).

Segundo Hart (1992) quanto ao modo racional, existe o envolvimento dos membros da organização, que fornecem dados para que a alta direção determine a estratégia. Os planos são formais, com procedimentos sistematizados. As informações são compartilhadas por meio de planos de ação detalhados, desenvolvidos de forma analítica, sistemática e formal (planejamento estratégico). O gestor tem o papel de controlador, que monitora constantemente os membros da organização para assegurar que os planos serão cumpridos conforme planejados. O comportamento dos membros da organização é conduzido pelos sistemas organizacionais para que comportem de maneira pré-determinada que atenda às expectativas dos gestores, que analisam as informações e elaboram as estratégias. Os membros da organização se comportam como um subordinado que acata as decisões e compartilha as informações.

No modo transativo, as estratégias são formadas por meio de uma interação da alta direção com empregados, clientes, fornecedores, distribuidores e acionistas. A aprendizagem é preponderante neste processo, que cria um ambiente que facilita e incentiva o envolvimento, a participação e a comunicação entre os diversos atores. O gestor tem um papel importante ao reconhecer as ações e padrões que, intencionais e não intencionais, contribuirão para o futuro da organização. Ele atua como um facilitador e articulador, unindo os resultados em comum e proporcionando um sentido estratégico. O gestor promove canais de comunicação entre as áreas e cria mecanismos para envolver os grupos de interesse, proporcionando o mais alto nível de participação dos membros da organização nas decisões (MINTZBERG, 1987b⁸, citado por ROMAN NETO, 2006). Ainda segundo Roman Neto (2006), o

⁷ NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. **Sloan Management Review**, v.29, n.3, p. 8-18, 1988

⁸ MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**, v. 65, p. 66-75, 1987b

papel dos membros da organização é; portanto, altamente participativo.

No modo generativo, a alta direção incentiva o empreendedorismo na organização, estimulando a iniciativa, a responsabilidade por riscos, a geração de ideias e a possibilidade de experimentar. A estratégia emerge de baixo para cima (*botton-up*) Os gestores incentivam a experimentação e estimulam as ideias inovadoras que contribuam com a formação da estratégia. São implantados sistemas de recompensa para valorizar as ideias, enfatizando os objetivos comuns e ajustando a estratégia à estrutura organizacional. O papel do membro da organização será o de correr riscos, já que a estratégia relaciona-se ao comportamento individual e autônomo.

2.4 Inovação

Neste capítulo são apresentados: o termo *inovação* e seu significado e os conceitos de inovação segundo alguns teóricos. Na seqüência abordam-se o processo de inovação, os tipos de inovação e as estratégias para inovação adotados pelas organizações.

Na economia, o conceito de inovação foi introduzido por Schumpeter (1961) que considerou a inovação como força motriz do capitalismo. A teorias Schumpeteriana considerou a inovação como a introdução de novos bens ou técnicas de produção e de um novo produto ou de uma nova qualidade do produto e o surgimento de novos mercados, novas ofertas de matéria prima. Estas composições podem inovar todo um sistema produtivo, estabelecendo uma nova forma de organização, de uma indústria ou de um setor.

Schumpeter (1961) ainda cita que é normalmente o produtor que inicia a transformação econômica. É como se consumidores aprendessem com o produtor a desejar coisas novas ou diferentes daquelas que estão habituados a usar. O aparato produtivo se modifica sob pressão, para atender às necessidades dos consumidores que foram influenciados pelo produtor. Produzir é combinar materiais e forças ao

nosso alcance para produzir outras coisas ou os mesmos objetos de forma diferente, combinando esses materiais e forças diversamente. O desenvolvimento acontece quando as novas combinações surgem descontinuamente.

As “novas combinações” se apresentam de cinco formas Schumpeter (1961): aceitação pelo consumidor de um novo bem ou de nova qualidade de um bem, com o qual não esteja familiarizado; adoção de um novo método de produção ou de uma nova forma de tratar comercialmente uma utilidade; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de suprimento das matérias-primas ou produtos semi industrializados (quer a fonte já exista ou precise ser criada); e execução de uma nova organização industrial.

Sobre o papel incremental das inovações, Schumpeter (1961, p. 94-95) afirma que, “com frequência, as novas combinações extraem de composições antigas os meios de produção necessários, o que significa, nestes casos, o emprego diferente dos suprimentos de meios produtivos existentes no sistema econômico”.

Dosi, Freeman e Fabiani (1994) definem inovação relacionando aos aspectos técnicos, mercadológicos e organizacionais:

A inovação está relacionada essencialmente à descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos arranjos organizacionais. [...] É um fenômeno sócio-econômico e não somente relacionado aos aspectos técnicos (Dosi, Freeman e Fabiani 1994, p. 222).

Porter (1990),⁹ citado por Bessant, Pavitt, Tidd, (2008), considera que “as empresas alcançam vantagens competitivas através de ações de inovação. Abordam a inovação em seu sentido amplo, incluindo tanto novas tecnologias, quanto novas formas de fazer as coisas”.

Druker (2000) ressalta a importância do resultado e desempenho econômico associado à inovação:

Inovação não é invenção, nem descoberta. Ela pode requerer qualquer das

⁹ PORTER, Michael E. **A Vantagem Competitiva das Nações**, 1990.

duas – e com frequência o faz. Mas o seu foco não é o conhecimento, mas o desempenho – e numa empresa isso significa desempenho econômico. A inovação é aplicável à descoberta do potencial do negócio e à criação do futuro. Mas sua primeira aplicação é como estratégia, para tornar o dia de hoje plenamente eficaz e para levar a empresa existente para mais perto do ideal (DRUCKER, 2000, p.129).

Inovação é, ainda definida como a introdução de um bem ou serviço novo ou que tenha suas características significativamente melhoradas. "Inovação é a implementação de uma nova (para a empresa) solução visando melhorar sua posição competitiva, seu desempenho ou seu know-how (conhecimento)" (MANUAL de OSLO, 2005 p.57).

O termo *inovação* vem do latim *innovate*, que significa "fazer de novo". "Inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível" (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008, p. 86). Para os autores inovação é movida pela habilidade de detectar oportunidades e tirar proveito delas. É um processo chave do negócio da empresa, associado com a renovação e a evolução do negócio.

As definições sobre inovação são várias e podem ser diferentes em terminologia, mas todas enfatizam a necessidade de completar os aspectos de desenvolvimento e da exploração de novo conhecimento, e não apenas invenção.

Thomas Alva Edson, um dos inovadores mais bem sucedidos dos estados Unidos, fundou uma empresa que foi responsável por oferecer produtos que incluem a lâmpada elétrica, o filme de 35mm para gravação cinematográfica e, até, a cadeira elétrica. Possui mais de mil patentes registradas. Edson descobriu que a inovação é mais do que ter uma nova ideia, é acima de tudo, o processo de desenvolver seu uso prático. Percebeu que sua invenção, a lâmpada elétrica, tinha pouca aplicabilidade em um mundo que não tivesse tomada a que pudesse ser ligada. Passou, assim, com toda sua equipe, a construir uma infraestrutura completa de geração e distribuição de eletricidade, que incluía suportes e luminárias, interruptores e fios condutores. Com isso, em 1882, estava funcionando a primeira estação de energia elétrica em Manhattan. Nos anos que se seguiram, construiu mais de 300 estações de força mundo à fora (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008, p.

85).

Bessant; Pavitt; Tidd (2008), com base no exemplo que relatam de Edson; explicam que é preciso conhecer o processo de inovação como um todo. A compreensão de apenas parte do processo proporciona que as práticas adotadas para gerenciá-lo também sejam apenas parcialmente úteis, mesmo que bem executadas e bem intencionadas. A invenção é o primeiro passo para difundir e disponibilizar uma nova idéia. Porém ser um bom inventor não garante o sucesso comercial. Uma boa idéia só terá sucesso se houver bom projeto gerencial, desenvolvimento mercadológico e financeiro, e ações corporativas que sustentem o projeto.

A inovação está associada à renovação, vista como um processo central da organização, que recicla e disponibiliza sua oferta ao mercado. Dessa forma, a inovação pode ser relacionada à sobrevivência e crescimento da organização.

2.4.1 Processo de inovação

O processo de inovação nas organizações é complexo e envolve variações de formas, que diferem de empresa para empresa. O objetivo desta seção foi o de discutir esses processos como “ponto-chave” do negócio para as organizações contemporâneas.

O processo de inovação nas organizações, segundo Oliveira (2003), envolve particularidades na construção do conhecimento, podendo diferenciar de organização para organização: criação de laboratórios próprios de P&D, contratação de pesquisa terceirizada e desenvolvimento de soluções de problemas a partir de experiências práticas. O autor ressalta que o processo de inovação tem evoluído para uma abordagem mais interativa em detrimento da visão estritamente sequencial. Os modelos sequenciais apresentam uma visão simplificada da inovação que era criada em laboratórios científicos, “empurrada para o mercado ou “puxada” pelo mercado e desenvolvida posteriormente. Na nova abordagem, mais

interativa, o processo de inovação envolve a aprendizagem, que promove o encontro entre desenvolvimento tecnológico, competência e necessidade do mercado.

A incerteza é uma característica essencial da inovação, a qual dificulta prever o resultado do processo de prospecção ou determinar o melhor caminho para uma meta particular e reflete em limitações para seu planejamento (ROSENBERG¹⁰, 1994 citado por OLIVEIRA, 2003).

Segundo Rothwell ¹¹ (1992) citado por Oliveira (2003), o processo de inovação evolui e está composto por cinco gerações:

Modelo linear simples "empurrado" pela tecnologia – inicia-se com a atividade de pesquisa; desenvolve e passa para a produção; e atinge o mercado. Cada etapa é disparada pelo resultado da etapa anterior sem retro-alimentação.

Modelo linear simples "puxado" pelo mercado – a demanda determina tanto a direção quanto o tamanho da atividade inventiva, uma vez que, segundo Schmookler¹², 1966 citado por Oliveira, 2003, a direção da mudança tecnológica responde a forças econômicas, o que faz com que os recursos disponibilizados para a atividade inventiva sejam determinados, primariamente, pelas forças do lado da demanda (puxadas pelo mercado). Rosenberg¹³ (1982), citado por Oliveira (2003), chama a atenção para o fato de que, ao enfatizar a importância das forças do lado da demanda na determinação da direção da mudança tecnológica, Schmookler (1966), de alguma forma, negligenciou a importância do lado da oferta (empurradas pela tecnologia) ou fez suposições simplistas sobre seu papel.

Rosenberg citado por Oliveira (2003), critica também a afirmação de Myers e Marquis (1969, p. 60) de que "o reconhecimento da demanda é um fator de inovação mais frequente do que o reconhecimento do potencial técnico", apontando várias

¹⁰ ROSENBERG, N. **Exploring the Black Box: Technology, Economics and History**, Cambridge, UK, Cambridge University Press. 1994.

¹¹ ROTHWELL, R. Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. **R&D Management**. v. 22, p. 221-239. 1992.

¹² SCHMOOKLER, J. **Invention and Economic Growth**. Harvard University Press, Cambridge, MA, USA. 1966.

¹³ ROSENBERG, N. **Inside the Black Box: Technology and Economics**, Cambridge, UK, Cambridge University Press. 1982

falhas em sua metodologia de pesquisa. De forma geral, Rosemberg (1982), citado por Oliveira (2003), aponta a fraqueza do referencial conceitual de vários estudos que defendem a primazia do mercado na determinação da direção na mudança tecnológica, argumentando que não lançam *insights* sobre a complexidade do processo de inovação. Exemplifica que a definição de "empurrado pela tecnologia" de Myers e Marquis (1969) implica que a mudança tecnológica é considerada por eles como causadora da inovação apenas nos casos em que absolutamente nenhuma atenção é dada ao retorno econômico provável em decorrência da inovação (ROSEMBERG, 1982 citado por OLIVEIRA, 2003).

Modelo de ligação reconhecendo a interação entre diferentes elementos e o constante feedback entre eles – busca integrar as duas abordagens considerando que tanto a crescente base de conhecimento da ciência e tecnologia quanto as demandas de mercado desempenham papéis primordiais na inovação. (MOWERY¹⁴ e ROSEMBERG, 1979, citados por OLIVEIRA, 2003). Estes autores consideram que a existência da demanda de mercado e a oportunidade tecnológica deveriam ser consideradas necessárias e complementares, e não condições isoladamente suficientes para a ocorrência da inovação.

Modelo paralelo – integra a inovação interna a empresa com a inovação em parceria com clientes e fornecedores, com ênfase nas ligações de alianças - enfatiza-se a integração e a parceria entre as atividades de inovação, de forma que P&D, Produção e Marketing estejam simultaneamente engajados no processo de inovação como uma equipe de desenvolvimento integrado. Este modelo foi primeiro desenvolvido na indústria automobilística japonesa, dando ênfase à atividade de diferentes especialistas, a saber: marketing, pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de produto, engenharia de produção, fabricação de peças (fornecedores) e manufatura. Neste modelo, tanto clientes como fornecedores desempenham um papel cooperativo e mesmo os competidores são considerados como parceiros em alianças estratégicas e *joint ventures* (ROTHWELL, 1992¹⁵;

¹⁴ MOWERY, D., ROSENBERG, N. The Influence of Market Demand Upon Innovation: **A Critical Review of Some Recent Empirical Studies**, Research Policy, v.8, pp. 103-153. 1979.

¹⁵ ROTHWELL, R. Successful Industrial Innovation: Critical Factors for the 1990s, **R&D Management**, v. 22, n. 3, pp. 221-239.

1994¹⁶, citado por OLIVEIRA, 2003).

Modelo de integração sistêmica – forte atuação em rede, respostas flexíveis e personalizadas, inovação contínua – considera a integração e a parceria das atividades como fator primordial, com aplicação de tecnologias de informação para agilizar o processo de desenvolvimento de produto. A indústria japonesa serviu de motivação para a busca de um modelo que vê a inovação como um processo envolvendo múltiplos fatores o que requer um bom nível de integração intra e extra-empresa e que é facilitada por redes de computadores, em particular a Internet (ROTHWELL, 1992, 1994, citado por OLIVEIRA, 2003).

Rothwell (1992, 1994), citado por Oliveira (2003) afirma que a abordagem de quinta geração é muito semelhante à da quarta geração, em que a própria mudança tecnológica está, ela própria, em mudança. O autor cita alguns fatores gerenciais organizacionais e tecnológicos que contribuem para maior velocidade e eficiência na inovação, são eles:

- Estratégia baseada no tempo – ser rápido e inovador torna vantagem competitiva;
- Compromisso e suporte da alta gerência - envolvimento da alta direção desde o início do projeto para evitar mudanças e retrabalho;
- Preparação adequada – viabilizar recursos e mobilizar compromissos, avaliar, analisar e planejar o projeto, obter o apoio de toda a equipe envolvida no projeto;
- Eficiência nas atividades indiretas – administração, controle e coordenação do projeto são importantes, exigindo ações que garantam a eficiência para reduzir o impacto em tempo e custo;
- Adotar uma estrutura horizontal com menores níveis hierárquicos - maior autonomia dos gerentes e menor número de níveis hierárquicos implicam agilidade nas aprovações de providências;
- Emprego de equipes integradas (transfuncionais) durante o desenvolvimento e a Prototipagem - interação interfuncional;
- Campeões de produto e líderes de projetos comprometidos e com poder:

¹⁶ ROTHWELL, R. Industrial Innovation: Success, Strategy, Trends. In: DOGSON, M., ROTHWELL, R., **The Handbook of Industrial Innovation, Cheltenham**, UK, Edward Elgar, pp. 33-53. 1994.

contribuem para rapidez e o sucesso do desenvolvimento de produto;

- Compromisso para controle de qualidade - aumenta eficiência do desenvolvimento e reduz o tempo de projeto;
- Estratégia de desenvolvimento incremental - diminui o salto tecnológico entre cada passo;
- Qualidade na especificação inicial do produto - reduz o impacto no custo e economiza tempo com mudanças não planejadas;
- Adotar estratégias de reutilização – usar componentes de modelos anteriores nos projetos atuais;
- Desenho de produto combinando o velho com o novo - reutilização de design;
- Flexibilidade projetada - criação de projetos que contenham flexibilidade inerente que possibilitem que sejam estendidos para uma família de projetos (design robusto);
- Economia na tecnologia – utilizar o conhecimento e a capacidade tecnológica a uma ampla gama de produtos e projetos de montagens que possam ser usados nessa gama extensa de produtos;
- Ligações próximas com fornecedores primários – aumenta a velocidade de desenvolvimento e reduz custos;
- Banco de dados de componentes atualizado – que contenham características de novos componentes de materiais, bem como sua disponibilidade no estoque e fornecedores preferidos, de forma a facilitar o início da fabricação e reduzir o ciclo global do projeto;
- Envolvimento de usuários avançados - usuários tecnologicamente fortes e demandantes de inovação podem acelerar o desenvolvimento e reduzir os custos ao participarem do projeto desde a concepção;
- Acesso a conhecimento tecnológico (*know-how*) externo – terceirização de pesquisa e desenvolvimento bem como compra e licenciamento de tecnologia podem acelerar o desenvolvimento de produto;
- O uso de tecnologia da informação para comunicação e compartilhamento de Dados – contribui para aumentar a eficiência do trabalho em equipe.
- O uso de sistemas de projeto auxiliado por computador (CAD) - aumenta eficiência interna da equipe bem como a integração entre fornecedores e

fabricantes e entre fabricantes e clientes;

- O uso de técnicas de protótipos rápidos - permite a rápida transposição de
- desenhos técnicos para protótipos físicos;
- Uso de simulação e modelagem - substituir o protótipo físico pela simulação com Computador;
- Criação de demonstrações tecnológicas - utiliza simulação para demonstração da viabilidade de conceitos;
- Uso de sistemas especialistas como ajuda ao design - permite que os inovadores apliquem técnicas heurísticas e agentes "inteligentes".

Complementando, Bessant; Pavitt; Tidd (2008) descrevem o processo de inovação que consideram ser comum a todas as organizações, o qual envolve três etapas (FIG. 2)

- Etapa da “busca” – analisa o ambiente interno e externo, à procura de ameaças e oportunidades para a mudança;
- Etapa de seleção – consiste em decidir como a empresa pode se desenvolver melhor baseado na visão estratégica;
- Etapa da implementação – consiste em traduzir a ideia em algo novo e lançar nos mercados interno ou externo. Para a implementação, é necessário levar em consideração: a aquisição de conhecimentos que possibilitem a inovação por meio de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) ou de outras fontes de transferência tecnológica; a execução de projetos com grande capacidade de solução de problemas em condições imprevisíveis; o lançamento e gerenciamento da inovação no mercado; a sustentabilidade no longo prazo da inovação ou a renovação da ideia original; e a aprendizagem, em que as empresas podem construir a base de conhecimento com base na progressão desse ciclo.

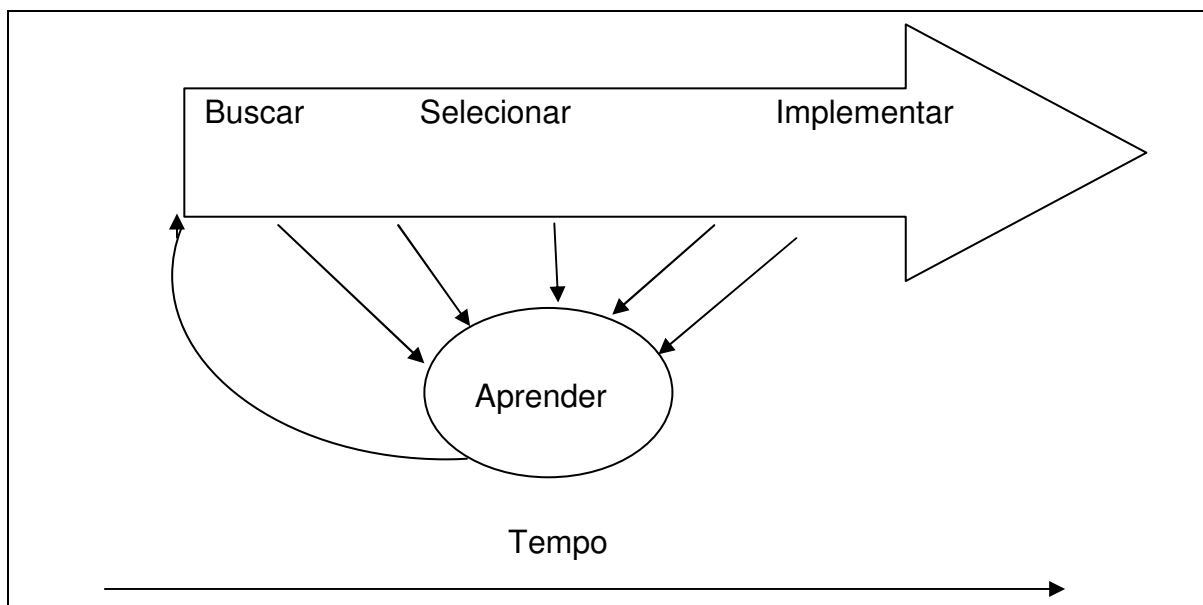


Figura 2 – Processo de inovação
 Fonte: BESSANT, PAVITT, TIDD, 2008, p. 88.

Testar e procurar formas de gerenciar este processo de inovação para que se constitua em uma boa solução de renovação é o desafio de toda empresa. Cada empresa pode adaptar o processo de inovação de acordo com suas peculiaridades de forma a construir conhecimento. Grandes empresas contratam pesquisa terceirizada ou constituem seu próprio laboratório de P&D. Empresas menores utilizam de experiência prática para o desenvolvimento e solução de problemas. Apesar das variações de empresa para empresa, o processo básico das fases da inovação permanece constante (BESSANT, PAVITT, TIDD, 2008).

Bessant; Pavit; Tidd (2008) consideram uma convergência entre dois pontos: a) A inovação é um processo, e não um evento isolado; e b) Os resultados são afetados pelo processo, o que significa que pode ser gerenciado. Ressalta, ainda, que as rotinas são importantes e aprendidas com a experiência ao longo do tempo. Outro ponto de convergência é que a inovação deve ser gerenciada de forma integrada com o negócio.

Bessant; Pavit; Tidd, (2008) resumem a gestão da inovação em:

- Aprendizagem e adaptação são fundamentais para um futuro incerto, sendo a inovação um imperativo;
- Inovação é uma interação de tecnologia, mercado e organização;

- Inovação é um caminho que a própria empresa tem que encontrar, muitas vezes por meio de um processo genérico;
- Empresas diferentes têm mais ou menos sucesso adotando rotinas diferentes. Receitas gerais devem ser adequadas a organizações específicas e relacionadas a tecnologias e produtos específicos;
- Rotinas são padrões de comportamento que só se concretizam no longo prazo e com base na aprendizagem. São difíceis de copiar e específicos de cada organização;
- Gestão da inovação é a busca de rotinas eficazes, é lidar com os desafios da inovação através de um processo contínuo de aprendizagem.

O sucesso na gestão da inovação não se resume em fazer uma ou duas coisas bem feitas, e sim em ter um bom desempenho em todas as direções. Conforme afirmam Bessant; Pavitt; Tidd, (2008), não há fórmula mágica, mas comportamentos aprendidos, que os autores identificam em quatro grupos: inovação de sucesso baseia-se em estratégia; depende de relacionamentos internos e externos eficazes; exige mecanismos que possibilitem que a mudança aconteça e somente acontece dentro de um contexto organizacional apoiador.

2.4.2 Tipos de inovação

Falar de inovação para Bessant; Pavitt; Tidd, (2008) é, basicamente, falar de mudança, que pode assumir diversas formas. Para tanto, definiram quatro tipos de inovação, que categorizaram em os 4Ps da inovação: produto, processo, posicionamento e paradigma (FIG.3) :

- Inovação de produto – mudanças em produtos/serviço que a empresa oferece. Exemplo um novo modelo de carro
- Inovação de processo – mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues. Exemplo: mudança nos métodos de fabricação ou nos equipamentos utilizados para fabricar o carro.

- Inovação de posicionamento – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos. Exemplo: o relançamento de uma bebida energética destinada ao mercado de fitness, em que agora é relacionada à melhoria de desempenho da atividade física saudável.
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz. Exemplo: o conceito da empresa que criou o transporte aéreo de baixo custo.

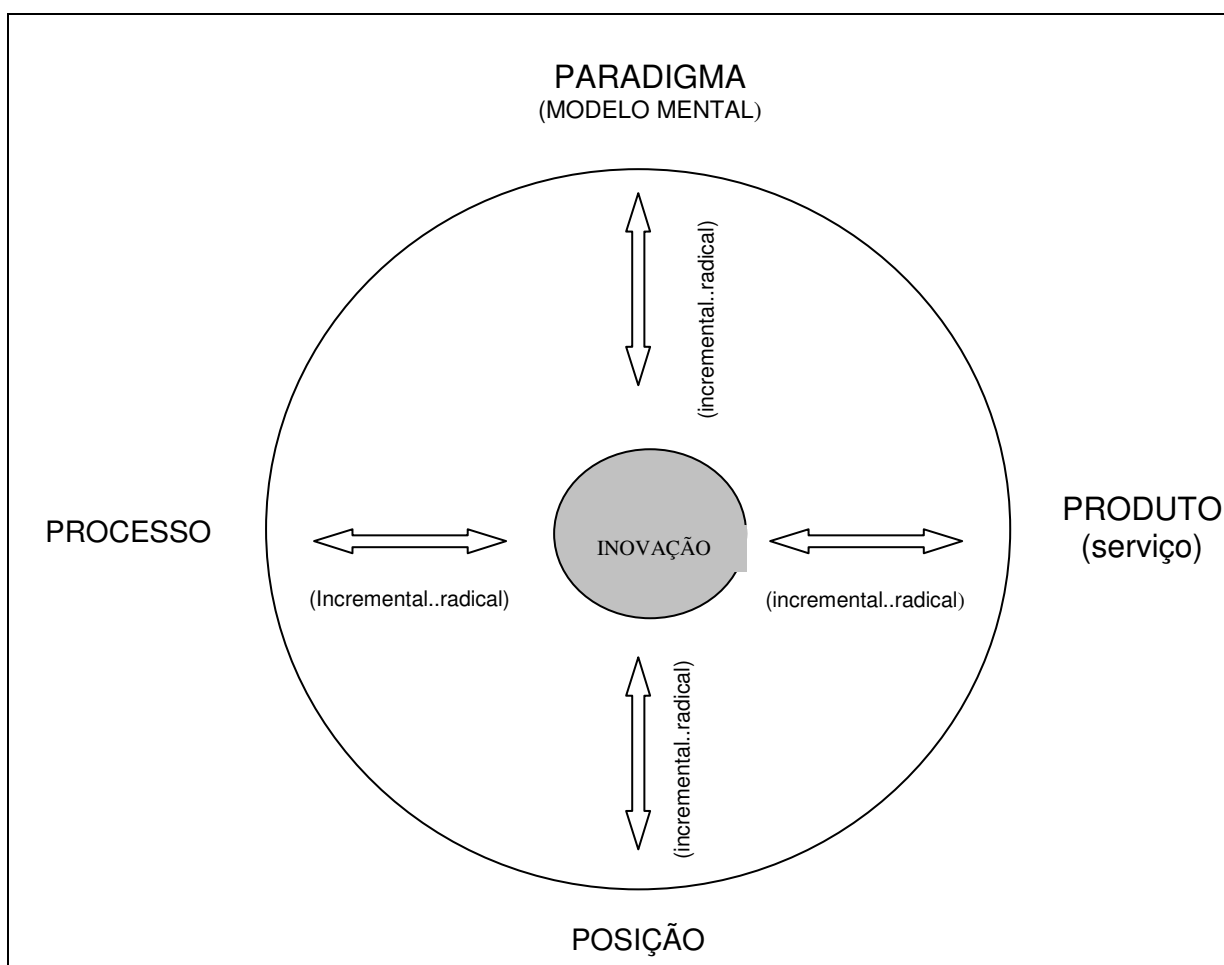


Figura 3 – O espaço da inovação
 Fonte: Bessant; Pavitt; Tidd, 2008. p.33

Os quatro Ps da inovação podem ocorrer ao longo do eixo da FIG. 3, desde a mudança incremental até a radical. A área indicada pelo círculo é o espaço para inovação em que a empresa pode atuar. Se ela consegue atuar em todo o espaço, é uma questão de inovação estratégica.

Além dos 4Ps de inovação propostos por Bessant; Pavitt; Tidd, 2008, abordam-se aqui outros quatro tipos de inovação; descritos pelo Manual de Oslo (2009),

relacionados a: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional.

TIPOS DE INOVAÇÃO	DEFINIÇÃO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
Produto	Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	As inovações de produtos podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo <i>produto</i> abrange bens como serviços.
Processo	Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares.	As inovações de processos podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda, produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.
Marketing	A inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	Inovações de marketing são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas.
Organizacional	Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	Inovações organizacionais podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos ou de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho, ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo custos de suprimentos.

Quadro 4 – Tipos de Inovação

Fonte: Manual de Oslo, 2006 adaptado por Andrade¹⁷, 2009.

Mudanças na produção e distribuição, isto é, se seu principal objetivo é melhorar a qualidade, a flexibilidade ou a eficiência/redução de custos, contemplam inovações de processo. Fatores relacionados à organização do local de trabalho identificam as forças essenciais por trás das inovações organizacionais (MANUAL DE OSLO, 2009).

Algumas mudanças realizadas pela organização, apesar de trazerem melhorias, não

¹⁷ ANDRADE, Mauricio Bergenthal de. **Análise da gestão de Projetos de design nos escritórios prestadores de serviços em design de Porto Alegre. RS: baseado em estudos de caso.** 2009. Dissertação (Mestrado em Design). PGDESIGN-UFRGS. Porto Alegre. 2009.

são consideradas inovações pelo Manual de Oslo, 2009. São elas:

- a) Interromper o uso de um processo - um método de marketing ou organizacional, ou a comercialização de um produto. A interrupção de uma atividade não é inovação.
- b) Simples reposição ou extensão de capital - a compra de equipamentos idênticos aos já instalados ou pequenas extensões e atualizações em equipamentos existentes não são inovação.
- c) Mudanças resultantes puramente de alterações de preços - a mudança de preço de um produto ou da produtividade de um processo resultante exclusivamente de alterações no preço dos fatores de produção não é uma inovação.
- d) Personalização - as empresas que produzem sob encomenda fazem itens únicos e frequentemente complexos, de acordo com os pedidos dos consumidores. A menos que esse item exclusivo apresente atributos significativamente diferentes em relação aos produtos que a empresa produzia anteriormente, não se trata de uma inovação de produto;
- e) Mudanças sazonais regulares e outras mudanças cíclicas.
- f) O fato de a empresa comercializar produtos novos ou melhorados – a comercialização de produtos novos ou melhorados não é, em geral, uma inovação de produto para o atacadista.

Outra dimensão da mudança em inovação é o grau de novidade e envolvimento (TIGRE, 2006). Uma organização pode ter desde melhorias incrementais menores até mudanças realmente radicais que transforma totalmente a forma como vemos ou usamos as coisas.

A inovação incremental segundo Tigre (2006), refere-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção. Ainda segundo este autor, as inovações incrementais abrangem melhorias de design ou qualidade dos produtos, de leiaute e dos processos, novas práticas de suprimentos e vendas. As inovações incrementais, ao contrário da radical, ocorrem de forma contínua, não derivam necessariamente de atividades de P&D e normalmente são resultado de aprendizado interno e da capacitação acumulada.

Inovação radical, para Tigre (2006), é algo absolutamente novo e normalmente envolve novas técnicas de produção e novas tecnologias, rompe trajetórias já existentes, inaugurando novas rotas tecnológicas, é fruto de atividades de P&D e tem caráter descontínuo no tempo e nos setores. A descontinuidade é citada por este mesmo autor com o clássico exemplo: “Muitas carroças enfileiradas não formam um trem”. A inovação radical rompe os limites da inovação incremental.

O processo de gerenciamento da inovação é importante, sendo diferente a forma como se lida com a inovação incremental diária e com a inovação radical que ocorre ocasionalmente em produtos e processos. Na maioria das vezes, a inovação ocorre de forma incremental e o processo incremental traz ganhos cumulativos de eficiência no longo prazo, às vezes, maiores do que mudanças radicais ocasionais. “O nível de novidade percebido é o que importa; a novidade está no olho de quem vê” (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008, p. 32).

2.5 Estratégias de Inovação

Nesta seção, procurou-se complementar a abordagem sobre estratégia, especificamente tratando de estratégia de inovação.

Coombs¹⁸ (1994) citado por Oliveira (2003), afirma que as questões relativas à tecnologia e as relativas à estratégia nas organizações estão fortemente ligadas. As abordagens contemporâneas à gestão estratégica da tecnologia demandam uma análise das competências tecnológicas no repertório de ferramentas nos membros da organização, bem como no desenvolvimento do plano de negócios e da estratégia. A característica central destas abordagens está em integrar os seguintes componentes:

- análise do crescimento potencial de mercados particulares;
- análise das alternativas de posicionamento da organização nestes mercados;

¹⁸ COOMBS, R., TOMLINSON, M. Patterns in UK **Company Innovation Styles: New Evidence from CBI Innovation Trends Survey**. CRIC Discussion Paper No 7, The University of Manchester, Manchester, UK. 1998.

- análise (explícita) das tecnologias potencialmente relevantes para a vantagem competitiva da organização.

A análise estratégica da tecnologia pode considerar tanto características tecnológicas "externas à organização", como a maturidade da tecnologia, quanto características "internas à organização", como sua competência nessa tecnologia, sua capacidade de apropriar-se da tecnologia, o grau de contribuição da tecnologia na posição competitiva da organização, em um certo mercado, e o quanto a organização é relevante para um pequeno ou grande número de mercados em seu portfólio de negócios. Para tanto, o plano de negócios é reconhecido como a noção de um portfólio tecnológico como um conjunto de ativos que "*cria novas oportunidades*" ao mesmo tempo em que atende aos objetivos atuais. (COOMBS, 1994, citado por OLIVEIRA, 2003).

Coombs (1994), citado por Oliveira (2003), conclui que organizações com unidades de negócio em mercados já estabelecidos tendem a priorizar o sucesso financeiro de curto prazo, investindo nas tecnologias que sejam diretamente relevantes à competição nesses mercados. Esta atitude, excessivamente "puxada pelo mercado", leva a uma menor ênfase na busca de novas tecnologias com retorno incerto e mais de longo prazo. Dessa forma, existe uma relação entre as estratégias competitivas genéricas (Porter, 1980) e as estratégias tecnológicas das empresas. Empresas que priorizam a liderança em custos tendem a optar por inovações de processo, ao passo que aquelas que buscam diferenciação enfatizam inovações em produto.

Em setores com intensas exigências de mudanças tecnológicas, ocorrem os casos tipicamente "puxados pela tecnologia". Nestes casos, a empresa deve tentar buscar um equilíbrio entre as forças "empurradas pela tecnologia" e "puxadas pelo mercado". Porém as empresas de base tecnológica, genuinamente dirigidas pela tecnologia, são normalmente exceção, sendo que o P&D é conduzido em um contexto estratégico, "dirigido pelo mercado", e só depende para seu orçamento tecnológico do seu próprio orçamento operacional, com um pequeno aporte da organização e com grande envolvimento de pessoal dos demais membros da organização não pertencentes ao quadro de P&D em sua gestão (COOMBS, 1994, citado por OLIVEIRA, 2003).

As opções estratégicas em inovação nas organizações são várias, podendo ir desde atitudes eminentemente inovadoras (próativa) até as mais passivas (reativa).

Freeman (1997) classificou as estratégias tecnológicas que podem ser adotadas pelas empresas em seis tipos. Estas estratégias podem ser adotadas em separado ou em conjunto e podem mudar ao longo do tempo, dependendo da necessidade e objetivos dos dirigentes.

Estratégia ofensiva – totalmente voltada para inovação. Para adotar esta estratégia, a empresa precisa ter boa capacidade criativa e técnica, seja internamente ou por meio de acessos privilegiados a laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. A estratégia ofensiva busca liderança tecnológica com inovação de produto, processo de produção, modelo de negócio, forma de relacionamento com clientes, logística de distribuição ou no desenvolvimento de design original. Para isso, envolve investimento não apenas em P&D, mas também em todas as outras funções também importantes como marketing, logística, capacitação de recursos humanos, aprimoramento no relacionamento com os clientes por meio de cursos e assistência técnica. Esta estratégia envolve grandes riscos e investimentos de longo prazo, sendo a capitalização do empreendimento fator crítico de sucesso.

Estratégia defensiva – parcialmente voltada para inovação. A empresa que adota a estratégia defensiva não quer ser deixada para trás em termos tecnológicos, mas não quer ser a pioneira, não quer arriscar. Prefere esperar e aprender com o erro dos pioneiros e aí apresenta soluções competitivas, ganhando mercado do concorrente. Busca superar os inovadores. Para isso, precisa investir em capacitação técnica própria. A capacidade tecnológica aqui precisa ser tão forte quanto a da estratégia ofensiva, visto que a empresa tem que ser rápida e desenvolver produtos tão bons quanto os do concorrente, incorporando diferenças que a façam ganhar o mercado.

Estratégia oportunista –parcialmente voltada para inovação. Empresas que adotam esta estratégia estão associadas à exploração de nichos de mercado ou oportunidades temporárias. A capacitação técnica neste tipo de estratégia está no

conhecimento das necessidades dos consumidores, o que faz com que a empresa chegue rapidamente ao mercado.

Estratégia imitativa – passiva. A empresa que adota esta estratégia não quer inovar nem aprender com os erros dos inovadores. Não aspira grandes lucros nem a ser líder de mercado. Ela quer apenas oferecer um produto semelhante aos já existentes no mercado por meio de cópias ou licenças de fabricação. Para isso, precisa ter certa capacitação técnica. Obtém vantagem competitiva através de acessos privilegiados a canais de distribuição, clientes fiéis a uma determinada marca ou tipo de serviço e localização geográfica no mercado. A estratégia imitativa proporciona margens de lucros muito apertadas.

Estratégia dependente – passiva. Empresas que adotam esta estratégia só promovem mudanças em seus produtos ou processos por demanda dos clientes ou controladores e dependem de outras empresas para realizar as inovações. Não têm capacitação técnica própria para fazer qualquer tipo de alteração. Muitas vezes, a empresa adota esta estratégia por exigências dos parceiros comerciais ou controladores. Normalmente, são empresas que fabricam produtos para serem comercializados por terceiros, empresa que operam sob regime de franquias, subsidiárias de outras que mantêm controle centralizado sobre as atividades de P&D ou que adquirem tecnologia de terceiros sem esforço próprio de capacitação.

Estratégia tradicional – reativa. Empresas que adotam esta estratégia praticamente não inovam, porque nem o mercado nem a concorrência demandam mudanças. As pequenas alterações que realizam baseiam-se na experiência prática dos colaboradores. Geralmente, contam com um produto conhecido no mercado ou a reputação está justamente no caráter artesanal. Daí, as mudanças não são bem aceitas. Lidam com controle rígidos de custos, falta de recursos para atividades de retorno no longo prazo e são muito sensíveis a preços. Correm risco de serem expulsas do mercado.

Hobday, Rush e Bessant (2004¹⁹; 2007²⁰), citados por Schnorr (2008), avaliaram a

¹⁹ Hobday, M., Rush, H. and Bessant, J. **Approaching the Innovation Frontier in Korea: the Transition Phase to Leadership** [J]. *Research Policy*, 2004, 33:1433–1457. 2004.

capacidade tecnológica das empresas coreanas em quatro tipos de posicionamentos estratégicos; indo ao encontro da classificação de estratégias proposta por Freeman (1997)

- Passivo – a inovação não é vista como fonte de lucros. Relaciona-se ao tipo adaptativo e dependente de Freeman (1997);
- Reativo – a inovação é percebida como importante, mas a empresa não tem capacidade para realizar inovações no mercado, agindo de forma reativa. Relaciona-se ao tipo tradicional de Freeman (1997);
- Estratégico - as atividades de inovação estão alinhadas com as estratégias da empresa e os projetos de inovação são contínuos. Relaciona-se ao tipo ofensivo de Freeman (1997);
- Criativo – essas empresas têm uma estrutura de desenvolvimento tecnológico;
- fazendo da gestão de inovação a principal estratégia do negócio. Relaciona-se ao tipo ofensivo de Freeman (1997).

Kim (2005) relaciona estratégia de inovação aos tipos de mercado, reconhecendo dois tipos: os oceanos vermelhos e oceanos azuis. Os oceanos vermelhos são representados por todos os setores hoje existentes, em que as regras do jogo são conhecidas e há a “briga de foice” que ensanguenta as águas, pois os mercados são extremamente competitivos, com menores possibilidades de lucro e crescimento. Os oceanos azuis abrangem todos os setores não existentes. As regras do jogo ainda não estão definidas e os mercados ainda não inexplorados, cheios de possibilidades para o crescimento e o lucro. O autor propõe uma estratégia do oceano eficaz em não assumir riscos às cegas.

Davila²¹ *et al.* (2007) citados por Schnorr (2008) complementando o modelo de Kim, estabelecem dois tipos de estratégia de inovação: (a) jogando para ganhar, em que a empresa é caracterizada por uma estratégia de alto risco, com inovações radicais frequentes, com ideias e produtos que revolucionam o mercado; e (b) Jogando para não perder, em que a empresa é caracterizada por desenvolver uma estratégia com

²⁰ Hobday, Mike and Rush, Howard. **Upgrading the Technological Capabilities of Foreign Transnational Subsidiaries in Developing Countries: The case of electronics in Thailand** Research Policy, 36 (9). pp. 1335-1356. ISSN 0048-7333. 2007.

²¹ DAVILA, T EPSTEIN, M.J e SHELTON, R. **As regras da inovação**. Wharton School Publishing? Bookman, Porto Alegre, 2007.

intenção de sucesso, porém por meio de inovações incrementais oportunistas. São mais cautelosas e os riscos são mais calculados.

Adaptando a tipologia de Freeman (1997), Zawislak e Marins (2007), citado por Schnorr (2008), apresentam outra classificação de opções estratégicas:

- Adaptadora – desenvolve ações de inovações deliberadas, por meio de inovações incrementais à tecnologia e vigor na empresa;
- Seguidora – espera os movimentos do seu setor no mercado para deliberar ações de inovação;
- Inovadora – busca constante em ser líder tecnológico e de mercado.

O QUADRO 5 apresenta uma síntese das várias opções de estratégias de inovação apresentadas pelos autores e apresentadas (Freeman, 1997, Hobday *et al.* (2004, 2007), Kim (2005), Davila *et al.* (2007), Zawislak e Marins²² (2007)

		AUTORES E TIPOS DE ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO				
		Freeman (1989)	Hobday <i>et al.</i> (2004; 2007)	Davila (2007)	Kim (2005)	Zawislak e Martins (2007)
Tipos de Estratégia De inovação	"Menos inovadora"	Tradicional	Passiva			
		Dependente			Navegando no oceano vermelho	Adaptadora
		Imitativa	Reativa	Jogando para não perder		
	"Mais inovadora"	Oportunista				Seguidora
		Defensiva	Estratégica			
		Ofensiva	Criativa	Jogando para ganhar	Navegando no azul	Inovadora

Quadro 5 – Tipos de estratégia de inovação
Fonte: Schnoor, 2008, p.30

²² ZAWISLAK, P. A.; MARINS, L. M. Strengthening the Innovative Activity in Developing Countries: **A Proposal of Total Innovation Management System and Non-conventional Indicators** *Jornal of technology Management & Innovation* v.2 n. 44-54. 2007.

Diante das várias opções de estratégias de inovação apresentadas pelos autores e apresentadas no QUADRO 5 (Freeman, 1997, Hobday *et.al.* (2004, 2007), Kim (2005), Davila *et al.* (2007), Zawislak e Marins²³ (2007) - percebe-se que as empresas podem adotar estratégias mais inovadoras ou estratégias menos inovadoras, dependendo do seu estilo. Empresas voltadas para estratégias de inovação buscam evolução tecnológica contínua, inovando processos, produtos e serviços. Priorizam a tecnologia e a inovação como forma de melhorarem seu desempenho competitivo. Para isso, modernizam tecnologias de processo e diversificam seus produtos, melhorando a qualidade e as características técnicas do produto, além de agilizar o desenvolvimento dos projetos, dentre outros.

Para Schnoor (2008) as organizações mais inovadoras têm características de oportunistas, defensivas, ofensivas, estratégicas, criativas, que jogam para ganhar, lideram inovações e mercados e navegam em um oceano azul.

Organizações menos inovadoras tendem a valorizar os aspectos relacionados a preços e eficiência produtiva, não dando ênfase à evolução tecnológica como fator de competitividade. Podem ser caracterizadas como tradicionais, dependentes, imitadoras, passivas, reativas, adaptadoras, seguidoras, que jogam para não perder e que estão, muitas vezes, no oceano vermelho (SCHNOOR, 2008).

Concluindo, Schnoor (2008) afirma que as relações entre estratégia de inovação e as orientações da organização são a chave para a construção de vantagens competitivas. Seja qual for o foco que tenha sido escolhido pela organização, seu alinhamento com as atividades de rotina assegura uma estrutura que vai permitir a sustentação da inovação.

Para Bessant, Pavitt, Tidd (2008), a exploração do ambiente conduz à identificação de alvos potenciais para a inovação, que responde e norteia o que fazer. Porém, não se trata de detectar o que os competidores realizam, o que os clientes demandam do mercado.

²³ ZAWISLAK, P. A.; MARINS, L. M. Strengthening the Innovative Activity in Developing Countries: **A Proposal of Total Innovation Management System and Non-conventional Indicators** *Jornal of technology Management & Innovation* v.2 n. 44-54. 2007.

Uma estratégia de inovação bem sucedida requer o entendimento dos parâmetros fundamentais do jogo competitivo (mercados, concorrentes, forças externas, etc.) e também do papel que o conhecimento tecnológico pode desempenhar como um dos recursos desse jogo: como o conhecimento pode ser acumulado e compartilhado, ser utilizado em novos serviços/produtos e processos, como se pode adquirir conhecimento complementar ou tê-lo como apoio. Essas questões dizem respeito não só ao manejo do processo de aprendizagem no interior da empresa, como também a investimentos ou aquisições – e montar rotinas eficazes de apoio a esses processos é de importância vital para o sucesso (BESSANT, PAVITT, TIDD, 2008, p. 383).

As organizações não podem inovar aleatoriamente. Elas precisam de planos que articulem como a inovação vai proporcionar sobrevivência e crescimento, devendo ainda alocar recursos para um portfólio de inovações fundamentados nesta visão. É preciso flexibilidade para monitorar e adaptar os projetos ao longo do tempo e rigidez para suportar a continuidade e finalização quando as incertezas surgirem.

Os autores Bessant, Pavitt, Tidd (2008) sugerem três rotinas básicas, que devem ser tratadas de maneira bem realista para a criação de um planejamento:

- Análise estratégica – o que pode ser feito;
- Escolha estratégica – o que vai ser feito (onde aplicar os recursos e onde deixar de aplicar);
- Monitoramento estratégico – revisar ao longo do tempo se o caminho está correto.

Organizações que têm visão do seu negócio como um todo e que conhecem suas competências tecnológicas e sua meta de trajetória de desenvolvimento têm maior possibilidade de sucesso do que organizações que inovam por impulso. "Estudos sobre inovação de produto/serviço apontam, regularmente para a falta de sustentação estratégica como um problema-chave (BESSANT, PAVITT, TIDD, 2008, p. 384).

2.6 Organização inovadora

O ambiente em uma organização inovadora remete à tendência de lidar com tecnologia ou sistemas complexos sob condições de mudança dinâmica. Mintzberg *et al.*, (2006) ressaltam que a configuração dos atributos do projeto nestas organizações apresenta uma estrutura altamente orgânica, com pouca formalização de comportamento, trabalhos especializados baseados em treinamento de especialistas, confiança em equipes e em força tarefa, em integração de gerentes de diversas áreas.

Esta organização não pode basear, segundo o autor, em forma de padronização para coordenação. Ela deve evitar a estrutura burocrática, com divisão rígida de tarefas, diferenciação entre unidades, comportamentos formalizados e sistemas de planejamento e extremo controle. A organização inovadora precisa ser acima de tudo flexível.

Mintzberg *et al.* (2006) complementam que tais organizações, apesar de terem seus projetos baseados no mercado, precisam encorajar e apoiar determinados tipos de conhecimento especializado. Tendem, dessa forma, a se organizarem em matriz em que os especialistas são organizados em equipes de projetos para fazer o trabalho básico da inovação. Para fins de coordenação, pode ser exercida por aqueles que têm conhecimento, ou seja, os próprios especialistas, e não pelos que têm autoridade. Na organização inovadora; os gerentes de todas as áreas raramente “administram” no sentido de dar ordens, pois ocupam o seu tempo exercendo sua capacidade de integração para coordenar o trabalho lateralmente entre as várias equipes e unidades.

Complementando o pensamento de Mintzberg, Bessant; Pavitt; Tidd (2008) consideram que no campo da inovação “as pessoas são nosso maior ativo”. A partir das pesquisas da psicologia, todo ser humano é capaz de encontrar e resolver problemas complexos. Quando este comportamento criativo é aproveitado entre pessoas com diferentes habilidades, coisas surpreendentes podem ser alcançadas. As pessoas são, portanto, a chave para a solução nas organizações, e não parte do

problema. A inovação está intimamente relacionada ao trabalho em equipe e à interação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas.

Bessant; Pavitt; Tidd, (2008) relatam que uma ampla análise realizada para o *Chartered Institute of Personnel and Development* do Reino Unido em mais de 30 estudos realizados no Reino Unido e Estados Unidos desde o início da década de 1990 revela que há uma correlação entre a gestão de pessoas e o desempenho nos negócios. A relação é positiva e cumulativa. Quanto mais eficaz forem as práticas, melhor será o resultado. O desafio da gestão é conseguir criar espaço para que comportamentos inovadores possam prosperar. A soma de esforços de todos normalmente tem impacto profundo na organização. Bons exemplos disso são o “milagre da qualidade” e o *Kaizen*- melhoria contínua na indústria japonesa.

Inovação requer alto envolvimento. As habilidades criativas essenciais e a capacidade de solução de problemas são de domínio de todos, e não apenas na esfera de especialistas em TI, P&D, marketing e design.

Para o desenvolvimento de uma organização inovadora, é preciso um conjunto de componentes que trabalham juntos para criar e fortalecer um ambiente próspero e inovador. Inovação remete, essencialmente, a aprendizagem e mudança que em geral custa caro, envolve riscos e, muitas vezes, causa rupturas. Bessant; Pavitt; Tidd (2008) apresentam as principais características de uma empresa inovadora, em que abordam os níveis estratégicos, passando pela estrutura organizacional, as pessoas, o ambiente, o foco no cliente e a aprendizagem organizacional. Os componentes e as características-chave de uma organização inovadora são descritos no QUADRO 6.

COMPONENTES	CARACTERÍSTICAS CHAVES
Visão compartilhada, liderança, Desejo de inovar	Propósitos compartilhados e articulados. Comprometimento com alta direção.
Estrutura apropriada	Organização que permite a criatividade, aprendizagem e interação. Principal objetivo é encontrar o equilíbrio entre administração orgânica e mecanicista e contingências particulares.
Indivíduos chave	Promotores, defensores e outras funções que energizam ou facilitam a inovação.
Trabalho de equipe eficaz	Uso adequado de equipes para solução de problemas.
Desenvolvimento individual contínuo	Compromisso de longo prazo com ensino e treinamento para assegurar altos níveis de competência.
Comunicação extensiva	Dentro, entre a organização e fora dela. Internamente em três direções: ascendente, descendente e lateralmente.
Inovação de alto envolvimento	Participação de toda a organização em melhoria contínua.
Foco externo	Orientação aos clientes: interno e externo, extensivo ao trabalho de rede.
Ambiente criativo	Abordagem positiva a idéias criativas, apoiadas por sistemas de motivação relevantes.
Organizações que aprendem	Desenvolvimento dentro e fora da empresa de troca de experiências, comunicação, captura e disseminação do conhecimento.

Quadro 6 – Componentes de uma organização inovadora

Fonte: Bessant; Pavitt; Tidd, 2008, p. 487

A inovação tem a ver com incerteza e envolve tanto fracassos quanto sucessos. A aceitação da alta direção em correr riscos é um grande desafio. Uma gestão bem sucedida exige um preparo em aceitar os fracassos como oportunidades para a aprendizagem e o desenvolvimento. Esta incerteza inerente pode ser reduzida, por meio de coleta de informação e pesquisa (ROBERT COOPER, citado por BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

Tendo a organização inovadora que responder a um ambiente complexo e imprevisível, Mintzberg *et.al.* (2006) concluem que tal organização não pode se basear em estratégia deliberada. As ações nestas organizações, muitas vezes, precisam ser decididas individualmente, conforme a necessidade do momento, não tendo como impor modelos de trabalho por meio de planejamento formal. A estratégia é formulada inconscientemente por ações executadas em vários lugares. Este é o motivo pelo qual não é possível se basear em planejamento formal das ações na organização.

Qualquer acontecimento que separe o pensamento da ação e da formalização da implementação será um fator impeditivo para a flexibilização da organização para atender de forma criativa a seu ambiente dinâmico (MINTZBERG *et.al.*, 2006).

Para Mintzberg *et.al.* (2006) as estratégias nas organizações inovadoras têm o ambiente como precedente, respondendo continuamente a ele, conforme demonstrado na FIG. 3. Cabe à liderança formal buscar influenciar os dois lados desta relação, negociando apoio com o ambiente, ao mesmo tempo em que impõe diretrizes gerais para a organização.

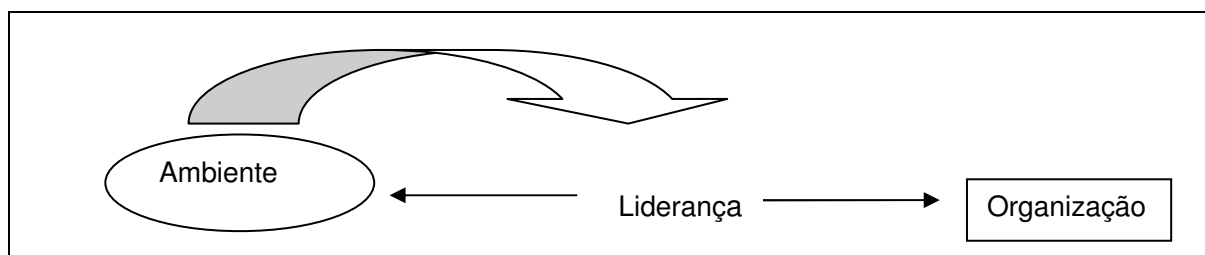


Figura 4 – Estratégia em organização inovadora
Fonte: Mintzberg, Lampel; Quinn; Goshal, 2006, p. 346

O estrategista da organização inovadora é o reconhecedor de padrões, tentando detectar padrões emergentes internos e externos na organização, encorajando as estratégias emergentes viáveis e desencorajando aquelas não forem apropriadas.

Os principais executivos de acordo com Mintzberg *et.al.* (2006), não gastam muito tempo formulando estratégias explícitas. Eles concentram seus esforços em escolhas estratégicas, e resolvendo problemas que surgem nas estruturas fluidas.

A configuração inovadora não se baseia em autoridade, mas em acordos de trabalhos fluidos, com poder baseado em experiência. Os gerentes nestas organizações devem ser mestres em relações humanas, com capacidade de usar persuasão, negociação, coalizão, reputação e camaradagem para fazer com que as equipes trabalhem tranquilamente. A dedicação dos gerentes concentra-se em monitorar os projetos inovadores que não são fáceis de serem controlados, por meio de um acompanhamento pessoal e cuidadoso para assegurar que os projetos sejam cumpridos conforme especificações, prazos e orçamento combinados (MINTZBERG *et.al.*, 2006).

2.7 Empresas de base tecnológica

Nesta seção discutem-se o conceito e as características de empresas denominadas de base tecnológica.

Empresas de base tecnológica incorporam o conhecimento científico-tecnológico como seu principal insumo de produção e relacionam entre si e com universidades ou institutos de pesquisa. O desenvolvimento de suas atividades está baseado na utilização de recursos humanos, laboratórios e equipamentos pertencentes às instituições de ensino e pesquisa (MEDEIROS, 1992). Essas empresas são também denominadas de “empresas de alta tecnologia”.

Segundo Menck e Oliveira Filho (2008) as empresas de base tecnológica criadas por meio de tecnologias desenvolvidas dentro da organização de onde originam. Essa organização pode ser uma universidade, um centro de pesquisa ou uma empresa privada. Para Storey e Tether²⁴ (1998) citados por Perussi Filho (2006), empresas de base tecnológica são aquelas cuja atividade demanda a geração ou uso intensivo de tecnologias para a geração de novos produtos, processos e serviços. Compreendem empresas criadas com o fim de explorar um negócio baseado em determinado conhecimento, cujo valor obtido originou-se do trabalho realizado por empreendedores inovadores ou investigadores em universidades, institutos de pesquisa, centros tecnológicos ou departamentos de P&D de empresas (FUNDECYT²⁵, 2006, citado por PERUSSI FILHO, 2006).

Assim, as empresas de base tecnológica tendem a ser:

- especializadas em determinadas tecnologias;
- formadas por empreendedores com habilidades científicas (mestres e doutores);
- contam com incentivos proporcionados por polos tecnológicos e fontes

²⁴ STOREY, D.J.; TETHER, B.S): New technological based firms in the European Union: an introduction. **Research Policy**. . nº 26. 1998.

²⁵ FUNDECYT **Foundation for the Development of Science and Technology, Espanha**. 2002.. Disponível em:<<http://www.urenio.org/metaforesight/partner2.html>>. Acesso em 12.06.2006

específicas de financiamentos;

- são, pelo menos em sua fase inicial, dada as considerações acima, despreparadas para uma gestão de qualidade, assim como as empresas de pequeno porte tradicionais.

O histórico das empresas de base tecnológica, segundo Bessant; Pavit; Tidd, (2008); está baseado nas experiências das empresas americanas, em especial nas de biotecnologia, semicondutores e software. Estas empresas originavam-se de uma empresa mãe ou de uma incubadora, geralmente uma grande empresa ou uma instituição universitária. São exemplos de incubadoras universitárias: a *Stanford*, que criou o vale do Silício, o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) que criou a Rota 128 em Boston, a *Imperial* e a *Cambridge*, no Reino Unido. Os alunos do MIT criaram 200 empresas de base tecnológica no norte da Califórnia. Os alunos da *Stanford* produziram empresa que valem um trilhão de dólares.

No Brasil, segundo Perussi Filho (2006) assim como na Europa e EUA a criação de um ambiente propício para inovação aproximou as empresas das universidades, por meio de processos de parceria que incluem o próprio governo.

Medeiros (1992) complementa afirmando que a forma eficaz de promover o desenvolvimento tecnológico é por meio do apoio e da parceria pesquisa-empresa-governo. Sendo estas parcerias bem conduzidas, é possível assegurar a garantia da qualidade de vida da população, e não apenas de uma elite privilegiada, ingressando o País no novo século.

Para Bessant; Pavit; Tidd (2008), a propriedade intelectual criada e compartilhada exerce um papel central da universidade, mas conduzi-lo para um ganho comercial é um grande desafio. Os autores afirmam que muitas universidades ao se lançarem na exploração comercial da tecnologia colocam demasiada ênfase na importância da tecnologia e da propriedade intelectual e fracassam em reconhecer a importância do conhecimento do negócio, da gestão e outros aspectos inerentes e importantes para a condução de um negócio.

Os autores citam o “empreendedor acadêmico”; cientistas que tentam gerenciar a interfase entre a academia e a indústria. Três fatores são citados pelos autores para que a pessoa se lance neste empreendimento: influência dos antecedentes – influências familiares, fatores genéticos e experiências anteriores; experiências do incubador individual – experiência adquirida anteriormente com outros negócios; e fatores ambientais – disponibilidade de capital e de serviços de apoio.

Para a obtenção do sucesso no empreendimento, alguns desafios precisam ser vencidos:

- Reconhecimento da oportunidade - capacidade de integrar conhecimento e tecnologia específica a uma aplicação comercial. Requer habilidade, experiência, aptidão, visão e circunstâncias apropriadas para conectar conhecimento científico ao mercado;
- Compromisso do empreendedor - persistência e, muitas vezes, decisões pessoais difíceis, por exemplo, permanecer ou não como acadêmico;
- Credibilidade de empreendimento - bom relacionamento e credibilidade com financistas, patrocinadores e clientes-chave.

“A criação de uma empresa de base tecnológica é a interação entre habilidade e disposição individuais e as características de mercado e tecnológicas” (BESSANT; PAVITT; TIDD; 2008, p. 550). O empreendedor acadêmico/ técnico normalmente decide pela criação da empresa para conquistar independência e evitar o vínculo com grandes empresas, normalmente burocratas. Os autores salientam que o perfil psicológico, o histórico e a experiência técnica são fatores determinantes para o empreendedor decidir pela criação de uma empresa de base tecnológica.

Pesquisas realizadas nos EUA concordam que os empreendedores técnicos apresentam comportamentos associados a risco moderado, mas não irracional. Gostam de descobrir soluções para os problemas, tendem a estabelecer metas pessoais desafiadoras e necessitam receber *feedback* sobre seu desempenho pessoal (BESSANT; PAVITT; TIDD, 2008).

Segundo Man, Lau e Chan²⁶ (2002) citados por Menck e Oliveira, Filho (2008), a habilidade de gerar ideias de negócios inovadores é necessária, mas não é uma condição suficiente para empreendedores desenvolverem negócios que criam valor, com vantagens competitivas sustentáveis e com base na inovação de seus produtos e processos. É preciso haver competências multidisciplinares que incluam o relacionamento e construção de alianças, as competências conceituais, organizacionais e estratégicas, e as de comprometimento. A construção de equipes multidisciplinares, se faz necessária para o sucesso do negócio. Além do trabalho com equipes multidisciplinares as empresas de base tecnológicas contemplam forte investimento em P&D, necessitando de recursos para operacionalizar o negócio.

Markham²⁷ (2002) e Roberts²⁸ (1991) citados Menck e Oliveira e Filho (2008), consideram que o fator humano, nesse contexto, é fundamental para o sucesso de qualquer interação. As pessoas de elevada competência são primordiais para o desenvolvimento do processo de inovação. Devem ser entendidas como as únicas capazes de efetivamente, transferir tecnologia do meio acadêmico para o setor produtivo. Apesar da ideia de que é possível “comprar” o desenvolvimento tecnológico, as evidências empíricas reforçam cada vez mais que tecnologia, na realidade, não se compra, mas se aprende e se transfere por meio de pessoas qualificadas (CHAIMOVICH²⁹, 1999; PLONSKI³⁰, 1999; ROBERTS, 1991, citado por MENCK e OLIVEIRA FILHO, 2008). Almeida³¹, (2006) citado por Menck e Oliveira Filho (2008), menciona que optar pela interação e cooperação significa buscar relações em bases mais estáveis, nas quais elementos como confiança, reciprocidade, complementaridade e disposição de continuidade estejam presentes.

²⁶ MAN, T.W.Y., LAU, T., & CHAN, K.F. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. **Journal of Business Venturing**, 17(2): 132-142. 2002.

²⁷ MARKHAM, S.K. Moving Technologies from the lab to the market, **Research-Technology Management**, nov/dez. Vol. 45, p.31-42. 2002.

²⁸ ROBERTS, E.B., **Entrepreneurs in High Technology – lessons from MIT and Beyond**. New York: Oxford University Press. 1991.

²⁹ CHAIMOVICH, Hernan. Por uma relação mutuamente proveitosa entre universidade de pesquisa e empresas. **Revista de Administração**, São Paulo v.34, n.4, p.18-22, out/dez. 1999.

³⁰ PLONSKI, G.A.) Cooperação universidade-empresa: um desafio gerencial complexo. **Revista de Administração da USP** 34, n.4, p.5-12. 1999.

³¹ ALMEIDA, E. **Fundamentos da empresa relevante**. Rio de Janeiro. Ed. Campus. 2006.

3 METODOLOGIA

Este capítulo trata dos caminhos metodológicos adotados nesta pesquisa. A pesquisa baseou-se em estudo de caso. Quanto aos objetivos, a pesquisa foi descritiva e de natureza quantitativa. Descrevem-se, na seqüência, a população e a amostra da pesquisa e a coleta de dados.

O estudo de caso da pesquisa foi realizado em uma empresa de tecnologia, fabricante de equipamentos eletro-eletrônicos.

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso tem se mostrado uma estratégia de pesquisa adequada quando se fazem questões sobre “como” e “por que”. Ainda para o autor, o estudo de caso pode ser definido como um tipo de pesquisa empírica que se baseia em múltiplas fontes de evidências e procura investigar fenômenos contemporâneos em seu contexto de vida real, principalmente quando não consegue separar claramente os limites entre o fenômeno e o contexto.

Esta pesquisa, quanto aos objetivos, foi descritiva. Para Vergara (2003), a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, podendo também estabelecer correlação entre variáveis e definir sua natureza. A pesquisa descritiva, partindo de um esquema conceitual e de pressupostos teóricos construídos por pesquisadores anteriores, busca descrever as características de um fenômeno específico (COLLIS; HUSSEY, 2005). Ainda segundo Collis; Hussey (2005), ela possibilita a obtenção de informações sobre as características de determinado problema ou questão.

A pesquisa possui natureza quantitativa. Baseou-se na adaptação do questionário usado na tese de doutorado de Honório (2006) (ANEXO A) criando-se um instrumento que une os construtos *estratégia* e *inovação* (APÊNDICE A).

O método quantitativo para Malhotra (2006), procura quantificar dados.

Este estudo de caso teve como população todos os profissionais da diretoria e da gerência, total de 8 (oito), pertencentes à empresa foco do estudo, segundo definição do organograma (ANEXO B).

Uma população “é o agregado ou a soma, de todos os elementos que compartilham algum conjunto de características comuns e que compreende o universo para o problema de pesquisa” (MALHOTRA, 2006). Já para Malhotra (2006) a amostra é o subconjunto da população selecionada para a participação do estudo de pesquisa. Para Malhotra (2006), a elaboração da amostragem da pesquisa inicia-se com a especificação da população-alvo, que é a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador. A definição da população-alvo deve ser feita com precisão, pois envolve transformar a definição do problema em uma afirmação precisa de quem deve e de quem não deve ser incluído na amostra.

A amostra foi composta por todos os diretores e gerentes da organização que representam todas as áreas da empresa, resultando no total de 8 (oito) gestores.

4.1 Coleta e tratamento dos dados

A coleta de dados foi feita em duas etapas. A primeira compreendeu uma pesquisa documental feita por meio do levantamento de diversos documentos e informações disponibilizados pela empresa. Na segunda etapa, utilizou-se o questionário que foi aplicado pela própria pesquisadora no mês de maio de 2010. O questionário foi estruturado em três partes:

Parte 1 – Composta por questões em que se buscou investigar dados dos respondentes como: gênero, idade, formação, tempo de atuação na empresa e setor de atuação. Estas questões foram dispostas, basicamente, em escalas nominais e ordinais;

Parte 2 – construída por 25 questões fechadas, adaptadas do questionário Honório, 2006. Teve por objetivo tipificar, usando a metodologia proposta por Hart (1992), a formação de estratégias adotadas pela empresa. A tipologia proposta por Hart (1992) se classifica em diferentes maneiras de formação estratégica: deliberada, caracterizada pelos tipos comando, simbólico e racional; e emergente, distinguida pelos tipos transativo e generativo. Esta parte do questionário foi representada por uma escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, que avaliou o grau de concordância e discordância dos respondentes da pesquisa em relação as diversas

perguntas que expressam o processo de formação de estratégias na empresa foco do estudo. Considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor 3,0. O grau de concordância nesta escala graduava-se de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente” o que significa dizer que as variáveis que apresentavam escores acima de 3,0 indicavam uma situação de concordância e que escores abaixo deste valor indicavam uma situação de discordância parcial ou total. Nesta fase, as questões, inerentes à formação estratégica, dividem-se de acordo com a tipologia de Hart (1992) e os modos de formação de estratégia (QUADRO 7).

MODOS DA TIPOLOGIA DE HART	DEFINIÇÃO	QUESTÃO RELACIONADA NO QUESTIONÁRIO
MODO COMANDO	o processo de formação estratégica é controlado e centralizado no nível mais alto da organização.	5, 12, 15, 19, 22
MODO RACIONAL	o processo de formação de estratégica é determinado por sistemas formais e sistematizados de planejamento e execução, realizados pela alta direção por meio de dados fornecidos pelos membros da organização..	1, 9, 14 ,18
MODO SIMBOLICO	o processo de formação de estratégica é conduzido pela alta direção por meio de símbolos e emoção envolvendo os membros da organização em um objetivo comum estabelecendo uma missão e visão do futuro.	2, 6, 17, 20, 23
MODO TRANSATIVO	o processo de formação de estratégica é estabelecido por meio da interação entre a alta direção e os atores internos e externos da organização, sendo a aprendizagem preponderante num ambiente de envolvimento e participação.	4, 7, 10, 13, 25
MODO GENERATIVO	O processo de formação de estratégica é moldado por características empreendedoras dos atores internos e por ajustamentos contínuos no processo e estímulo a geração de novas ideias.	3, 8, 11, 16, 21

Quadro 7 – Definição de estratégia - Tipologia de Hart

Fonte: Adaptado de Honório (2006)

Parte 3 – elaborada em 14 questões estruturadas, tendo as perguntas diversas opções de escolha, em que o respondente somente poderia escolher uma delas. As questões baseavam-se no construto *inovação* e seu objetivo era identificar os tipos de inovação adotados pela empresa e analisar a formulação estratégica e seu alinhamento com processo de inovação. As questões desta parte do questionário foram adaptadas do Questionário de Pesquisa de Inovação Tecnológica *IBGE* (2005).

O questionário, segundo Malhotra (2006), é uma técnica estruturada de coleta de dados que garante precisão de registro, possibilita a comparação entre os dados achados e propicia a facilidade no seu processamento. Ainda segundo o autor, é um

instrumento de medida elaborado com perguntas, com o objetivo de obter informações do pesquisado. Deve transformar a informação desejada em perguntas que os pesquisados tenham condições de responder. Deve-se também ser motivador e minimizar o erro da resposta.

Os dados coletados foram tabulados e trabalhados de forma (média e frequência) que, segundo Malhotra (2006, p. 419), são técnicas estatísticas de tratamento de dados univariados - ou seja, que trabalham uma única medida de cada elemento da amostra, ou item questionado.

O próximo capítulo refere-se aos resultados e principais discussões em relação aos objetivos propostos, bem como suas relações com os autores dos construtos *estratégia* e *inovação*, que apoiaram esta pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA FOCO DO ESTUDO

A empresa, foco de estudo dessa pesquisa foi fundada em 1976. Teve sua origem no meio acadêmico, entrelaçando sua história de vida à formação em engenharia dos dois fundadores, professor e aluno da Universidade Federal de Minas Gerais (MOREIRA, 2009). O perfil empreendedor dos sócios associados ao conhecimento e o interesse por pesquisa caracterizou a empresa de base tecnológica e trouxe uma história de pesquisa e desenvolvimento ao longo dos anos.

De capital genuinamente nacional, a empresa iniciou seu negócio com a fabricação de controladores de demanda de energia elétrica³², atendendo ao mercado sob encomenda. Foi pioneira no Brasil no desenvolvimento e fabricação desse produto, vencendo, na época, barreiras pertinentes a empresas de base tecnológica. Com o sucesso de vendas do controlador de demanda, a proximidade com o ambiente acadêmico e a visão de seus dirigentes, despertou o interesse da empresa em acompanhar o estado da arte da engenharia eletrônica, o que abriu seus horizontes

³² São controladores de cargas do sistema elétrico, isto é, desligando ou religando-os conforme o nível de demanda desejado, nunca deixando ultrapassar o valor programado pelo usuário.

para a pesquisa em tecnologia de microprocessadores.

Com o falecimento prematuro de um dos sócios em 1986, veio mais tarde juntar-se ao negócio outro integrante à sociedade – irmão do sócio co-fundador que com o mesmo espírito empreendedor, formação em engenharia elétrica, especialista em engenharia de software dedicou-se a pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Esta pesquisa deu origem aos primeiros softwares e hardwares fabricados pela empresa. Foi um marco na empresa de grande avanço tecnológico: transformação de controladores de demanda em microprocessadores. Esse projeto teve início antes do lançamento do primeiro computador no Brasil.

Esta fase foi considerada pelos dirigentes como um grande aprendizado da empresa, resultando não só no desenvolvimento de duas linhas de novos produtos - carregador de bateria e *no-breaks* - como também na evolução do negócio, com implantação do planejamento estratégico, que gerou o desdobramento de várias ações de descentralização na estrutura organizacional.

Na década de 1990, a partir do Plano Collor, ocorreu uma queda brusca de vendas e de investimentos no setor elétrico, comprometendo drasticamente as vendas de duas linhas de produtos da empresa: controlador de demanda e carregador de baterias. Tal situação ocasionou a desativação das duas linhas de produto, provocando mais mudanças nas estratégias da empresa. A partir de uma análise realizada por seus dirigentes sobre as condições estruturais e sistêmicas da empresa e do conhecimento tecnológico acumulado ao longo dos anos, a estratégia de negócios da empresa foi redirecionada para a fabricação exclusiva de *no-breaks* inteligentes, linha de produto que permitiria melhores perspectivas de crescimento, já que o mercado de informática na época já se despontava com possibilidades de um crescimento ilimitado. A partir daí a empresa rompe trajetórias já existentes e inaugura nova rota tecnológica (DOLABELA, 2002).

A partir da década de 1990, até os dias atuais, a empresa vem desenvolvendo sua linha de *no-breaks* inteligentes voltado para o mercado corporativo, realizando

inovações tecnológicas em sua linha de produtos. As ações desenvolvidas dentro da empresa, a formação de redes de atividades terceirizadas na produção, vendas e assistência técnica possibilitou a expansão do mercado comprador e o lançamento de novos modelos de no-breaks inteligentes. Contando com o conhecimento técnico acumulado pela empresa, a ampliação de prestação de serviço por meio das vendas e assistências técnicas autorizadas, a profissionalização da empresa proporcionam em contrapartida ao apoio técnico da empresa novos conhecimentos específicos sobre o mercado, contribuindo para a introdução de melhorias no produto, ganhos de qualidade, e aumento da confiabilidade na marca. (MOREIRA, 2009)

A empresa, além da participação direta dos sócios no desenvolvimento conta com uma equipe própria de P&D e parceria com universidades e centros de pesquisa. Ao longo de sua história passou por processos de profissionalização, com a implantação de programas de qualidade, certificação ISO 9000 e certificação de produto, especialização da mão de obra, além de mudanças de processos e níveis hierárquicos. O crescimento progressivo da empresa até então, volta a declinar suas vendas em função da crise internacional de 2008 que afetou o Brasil e o mundo.

A partir da crise internacional de 2008 novamente a empresa redireciona suas estratégias, passando a investir em pesquisa e desenvolvimento de uma nova linha de produtos de baixo custo capaz de atender a outro mercado, o mercado varejista até então não explorado na perspectiva de alavancar o negócio e manter-se competitiva.

Em 2010, além de sua linha de produtos para atender o mercado corporativo consta em sua linha de produtos, o no-break, que atende ao mercado varejista.

A empresa foco do estudo, está estruturada em três níveis hierárquicos de gestão. Os dois sócios respondem pela presidência e vice-presidência da empresa, que, além das funções de gestão administrativa, participam ativamente da equipe de P&D, somando os conhecimentos de eletrônica de potência de um deles e conhecimento de software do outro. A diretoria é composta de três diretores – administrativo/financeiro; comercial e técnico.

As atividades operacionais e técnicas estão integradas em departamentos que abrangem as áreas de: Compras, Financeiro, Projeto, Produção, Recursos Humanos, Suporte Técnico e Vendas. Por meio dos departamentos são desenvolvidas as atividades de produção, suporte e assistência técnica a revendas, desenvolvimento de produtos, atendimento ao cliente, administração financeira, compras, trato comercial, e, finalmente, as demais atividades de administração interna e de recursos humanos (MOREIRA, 2009).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está organizado em quatro tópicos. O primeiro caracterizou os respondentes da pesquisa; o segundo tipificou as estratégias adotadas pela empresa; o terceiro identificou os tipos de inovação; e o quarto analisou a formulação de estratégica em relação ao processo de inovação.

5.1 Caracterização dos respondentes

Dentre os 8 gestores pesquisados, 3 destes exercem o cargo de diretor e 5 de gerentes. Todas as áreas da empresa foram contempladas: Compras, Financeiro, Projeto, Produção, Suporte Técnico e Vendas. Dos 8 respondentes, 5 são homens e 3 são mulheres.

Quanto à idade (TAB. 1) 50,0% dos respondentes concentram-se na faixa etária entre de 31 a 40; 25,0% acima de 51 anos; 12,5%, entre 41 e 50 anos; e 12,5% , entre 20 a 30 anos. Esta concentração na segunda faixa etária pode relacionar-se ao baixo *turn over* da empresa pesquisada, apesar de ser da área tecnológica.

Tabela 1 – Faixa etária dos funcionários

Faixa Etária	Percentual
De 20 a 30 anos	12,5%
De 31 a 40 anos	50,0%
De 41 a 50 anos	12,5%
Acima de 51 anos	25,0%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto ao grau de escolaridade (TAB. 2), 50,0 % dos respondentes concentram-se, no nível de escolaridade de pós-graduação *lato-sensu*; 25,0% pós graduação *stricto-sensu*; e 25,0% graduação. Por se tratar de uma empresa de tecnologia, com equipe de P&D interna, a empresa valoriza e incentiva a formação acadêmica, principalmente para a equipe de pesquisa e desenvolvimento. Os 25,0% dos respondentes com pós-graduação *stricto-sensu* estão na área de desenvolvimento.

Este incentivo pode ser medido pelo quanto a empresa valoriza a formação acadêmica, proporcionando apoio financeiro aos cursos pleiteados pelos empregados, em especial a pós-graduação *stricto-sensu*.

Tabela 2 – Grau de escolaridade dos funcionários

Escolaridade	Percentual
Ensino médio	-
Graduação	25,0%
Pós-graduação <i>lato-sensu</i>	50,0%
Pós-graduação <i>stricto-sensu</i>	25,0%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O tempo de atuação na empresa na empresa é demonstrado na (TAB. 3).

Tabela 3 – Tempo na empresa

Tempo	Percentual
Entre 2 e 10 anos	50,0%
Entre 11 e 20 anos	50,0%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

50% dos empregados trabalham na empresa a mais de onze anos na conforme demonstrado na (TAB. 3).

5.2 O processo de formação de estratégia

Neste tópico, foram analisados os dados coletados na segunda parte do questionário, que teve por objetivo tipificar, usando a metodologia proposta por Hart (1992), as estratégias adotadas pela empresa.

A tipologia proposta por Hart (1992) se classifica segundo diferentes modos de formação estratégica: deliberada, caracterizada pelos tipos *comando*, *racional* e *simbólico*; e emergente, distinguida pelos tipos transativo e generativo.

Esta parte do questionário foi representada por uma escala de resposta do tipo *Likert* de cinco pontos, que avaliou o grau de concordância e discordância dos respondentes da pesquisa em relação a diversas perguntas que expressam o processo de formação de estratégias na empresa foco do estudo.

O grau de concordância nesta escala graduava-se de “concordo totalmente” a “discordo totalmente”, o que significa que as variáveis que apresentavam escores acima de 3,0 indicavam uma situação de “concordo totalmente” e que escores abaixo de 3,0 indicavam uma situação de “discordo totalmente”. Considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor 3,0.

5.2.1 Quanto às estratégias deliberadas: modo comando, racional e simbólico

Com base nos indicadores de cada questão, parte 2 (dois) do questionário, têm-se as análises das estratégias deliberadas agrupadas com a frequência dos respondentes de acordo com a tipologia de Hart (1992).

Na TAB.4 pode-se verificar o modo comando; na TAB. 5 o modo racional; e na TAB. 6, o modo simbólico.

Sob o modo comando, as questões tratadas na pesquisa foram as de número: 05, 12, 15, 19 e 22.

Tabela 4 – Estratégias deliberadas - Modo comando

Questões	5	12	15	19	22
Concordo totalmente	100,0%	87,0%	100,0%	62,5%	37,5%
Neutro	-	12,5%	-	25,0%	37,5%
Discordo totalmente	-	-	-	12,5%	25,0%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

O desenvolvimento da estratégia é totalmente controlado pela alta administração (questão 5 – 100,0%), a estratégia surge da alta administração da empresa (questão 12 – 87,0%), a responsabilidade sob o curso da estratégia fica sob a

responsabilidade da alta administração (questão 15 – 100,0%). O poder da alta administração pesa mais na decisão da estratégia (questão 19 - 62,5%). Apenas o item em que a comunicação da explicitação da estratégia é responsabilidade da alta direção apresentou uma pulverização de resposta, havendo concentração igual de concordância e de falta de posicionamento, ambos com 37,5%, enquanto apenas 25,0% discordam neste quesito.

Estes resultados confirmam a formação de estratégia de forma deliberada e sob o modo Comando da tipologia de estratégia proposta por Hart (1992) na empresa. Na tipologia de Hart (1992), o modo comando é caracterizado pela centralização da alta direção, que formula as estratégias e espera que os demais membros da organização cumpram as ações estabelecidas.

No modo racional, a pesquisa contemplou as questões: 1, 9, 14 e 18.

Tabela 5 – Estratégias deliberadas - Modo Racional

Questões	1	9	14	18
Concordo totalmente	50,0%	75,0%	50,0%	62,5%
Neutro	12,5%	-	50,0%	37,5%
Discordo totalmente	37,5%	25,0%	-	-

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Configurou-se também o modo racional da tipologia de Hart (1992), uma vez que, ao analisar as respostas encontradas para as questões 1, 9, 14 e 18, foram positivas se consideradas a neutralidade dos 4 respondentes na questão 14. Obtiveram-se como respostas significativas. “A análise da estratégia ocorre em processo sequencial de análises e procedimentos” (questão 1 – 50,0%). Estabelecem-se cronogramas para o acompanhamento da implementação das estratégias (questão 9 – 75,0%). Análise do ambiente influencia na decisão das estratégias (questão 14 – 50,0%). Habilidade e competências da empresa são avaliadas no processo de escolha das estratégias (questão 18 - 62,5%).

Dessa forma, a formulação de estratégias da tipologia de Hart (1992) realiza-se de modo racional na empresa foco do estudo. Os planos são formais e sistematizados e os membros da organização não participam da elaboração da estratégia, mas

contribuem como fornecedores de informação para que a alta direção determine a estratégia. As informações são compartilhadas por meio de planos de ação, desenvolvidos de forma analítica, sistemática e formal (exemplo: planejamento estratégico). Os gestores têm um papel de controlador, pois monitoram constantemente os membros da organização, para assegurar que os planos sejam cumpridos conforme planejados. Os membros da organização se comportam como um subordinado que acata as decisões e compartilha as informações.(HART, 1992)

Aqui, a forma deliberada é também empregada para induzir o cumprimento da estratégia.

No modo simbólico, a pesquisa contemplou as questões: 2, 6, 17, 20, 23.

Tabela 6 – Estratégias deliberadas - Modo simbólico

Questões	2	6	17	20	23
Concordo totalmente	37,5%	25,0%	50,0%	37,5%	62,5%
Neutro	37,5%	12,5%	25,0%	37,5%	25,0%
Discordo totalmente	25,0%	62,5%	25,0%	25,0%	12,5%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

No modo simbólico, proposto por Hart (1992), apenas a questão de número 6 (sobre o fato de a diretoria ter apenas noção da direção da estratégia a ser seguida) teve discordância por parte dos respondentes. As demais tiveram concordância ou neutralidade de resposta. Este resultado confirma que os respondentes acreditam no processo de formulação de estratégias conduzido pela alta direção por meio de símbolos e emoção envolvendo os membros da organização em um objetivo comum, conforme proposto por Hart (1992).

O gestor, de acordo com Hart (1992), no modo simbólico tem o papel de motivar e inspirar os membros da organização, por meio de símbolos, metáforas, valores organizacionais e persuasão. Neste quesito, ocorreu maior pulverização das respostas. Ressalta-se ainda que, apesar de ter sido indicada a discordância na questão 6, esta tem informação contrária na pergunta o que indica uma relevância do modo simbólico, ficando apenas as questões 2 e 20 como polêmicas.

Logo, a empresa pode ser considerada parcialmente no modo simbólico de Hart (1992).

5.2.2 Sobre as estratégias emergentes: modo transativo e generativo

Com base nos indicadores de cada questão, na parte 2 (dois) do questionário têm-se as análises das estratégias emergentes, agrupadas com a frequência dos respondentes de acordo com a tipologia de Hart (1992). Na TAB. 7, pode-se verificar o modo transativo e na TAB. 8, o modo generativo.

O modo transativo foi tratado na pesquisa nas questões de número: 4, 7, 10, 13 e 25.

Tabela 7 – Estratégias emergentes - Modo transativo

Questões	4	7	10	13	25
Concordo totalmente	12,5%	50,0%	75,0%	37,5%	37,5%
Neutro	25,0%	12,5%	12,5%	25,0%	-
Discordo totalmente	62,5%	37,5%	12,5%	37,5%	62,5%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Houve concordância nas questões 7 e 10: a estratégia se desenvolve por meio de diálogo contínuo entre a alta direção e os membros da organização (questão 7 – 50,0%); há empenho em se chegar a um consenso a respeito da estratégia a ser adotada (questão 10 – 75,0%). O resultado nestas questões vai ao encontro ao modo transativo de Hart (1992), em que as estratégias são formadas por meio da interação da alta direção com os membros da organização.

A aprendizagem é um fator preponderante neste processo, em que o ambiente da organização facilita e incentiva o envolvimento, a participação e a comunicação entre os diversos membros da organização. Evidencia-se neste quesito um comportamento não mais de “induzidos” a cumprir as estratégias determinadas pela organização, mas de agentes com comportamentos “autônomos”, com capacidade de participar do processo de formação de estratégias.

Nas questões 4 e 25 (TAB 7), houve discordância na maioria dos respondentes: outras áreas da empresa que não aquelas em nível de diretoria participam da concepção da estratégia (questão 4 - 62,5%); agentes externos a empresa contribuem com a estratégia (questão 25 - 62,5%). Nestas questões (4 e 25), houve maior discordância nas respostas, o que retrata que os gestores da empresa não percebem a participação de agentes externos na formação de estratégias.

Dessa forma, nestas questões há discordância quanto ao modo transativo proposto na tipologia de Hart (1992) que identifica o processo de formação de estratégias por meio do dialogo contínuo entre os diversos atores não só internos, mas também externos a organização. Não é percebido por parte dos gestores está participação no que se aplica aos agentes externos a organização.

Na questão 13, as pessoas e as áreas afetadas pela estratégia são ouvidas antes da adoção da estratégia houve uma neutralidade nas respostas, com 37,5% de concordância e 37,5% de discordância.

Sob o modo generativo, foram tratadas na pesquisa as questões de número: 3, 8, 11, 16 e 21.

Tabela 8 – Estratégias emergentes - Modo Generativo

Questões	3	8	11	16	21
Concordo totalmente	75%	62,50%	50,00%	62,50%	
Neutro	25%	12,50%	25,00%	25,00%	25,00%
Discordo totalmente	-	25,00%	25,00%	12,50%	75,00%

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Ideias criativas são consideradas no desenvolvimento da estratégia (questão 3 – 75,0%); oportunidades de negócios externas influenciam na escolha da estratégia (questão 8 - 65,5%); a estratégia é verificada após a implementação (questão 11 – 50,0%); estimula-se assumir riscos no desenvolvimento da estratégia (questão 16 - 62,5%).

O modo generativo apareceu de forma significativa no resultado dessas questões (TAB. 8) que apontam que na percepção dos gestores da empresa existe na organização um ambiente onde é permitido experimentar e que a alta direção

incentiva o empreendedorismo e estimula a iniciativa e a responsabilidade por riscos. Este ambiente propicia a sugestão de melhorias.

Dessa forma, os membros da organização sugerem melhorias e oportunidades de novos negócios ao nível tático que leva ao estratégico e suporta estratégias emergentes conforme aponta Hart (1992).

Apenas a questão 21, ideias inovadoras são recompensadas pela empresa, revelou 75% de discordância por parte dos respondentes.

Este resultado indica que na percepção dos gestores a empresa foco do estudo incentiva a geração de novas idéias, conforme apresentado no resultado anterior, mas não possui um sistema formal de recompensa para ideias inovadoras.

5.2.3 Síntese dos resultados e discussões

Os resultados indicam, em relação às referências adotadas nos construtos, que ocorre formação de estratégia de forma deliberada na empresa foco do estudo, em que os processos são direcionados e controlados pela alta direção por meio de planos formais top-down (de cima para baixo). Esse modo deliberado tem uma predominância nos tipos comando e racional, propostos por Hart (1992), o que reforça o estilo de centralização da alta cúpula da organização, ficando os demais membros da organização com a função de cumprir os planos estabelecidos de forma sistematizada e formal.

Apesar desse resultado significativo no uso de formulação de estratégias de forma deliberada, na percepção dos gestores existe também alguma formação emergente. As estratégias emergentes, opostas às deliberadas, desenvolvem-se inadvertidamente, sem a intervenção da alta direção. Os processos se formam de baixo para cima (*botton-up*). As estratégias emergem de ações padronizadas advindas de qualquer membro da organização, independente da sua posição hierárquica. Estas estratégias são normalmente resultado da aprendizagem. Na

formulação das estratégias do modo emergente, perceberam-se resultados da pesquisa características do modo transativo e generativo proposto na metodologia de Hart (1992), tendo o modo generativo apresentado uma maior significância.

O resultado demonstra a formação de estratégias mistas, tendo características de estratégias deliberadas e, ao mesmo tempo, a demonstração de estratégias emergentes.

Confirma-se aqui a teoria de Mintzberg, Ahlstrand; Lampel (2000), que ressalta que não existe estratégia puramente deliberada ou puramente emergente, pois, do mesmo modo que a formulação de uma estratégia puramente deliberada impossibilita a aprendizagem, a formulação de uma estratégia puramente emergente inviabiliza o controle. Para os autores, a organização com um processo de formação estratégia puramente deliberada não teria um processo de aprendizagem. Em contrapartida em uma organização com estratégias puramente emergentes o controle se perderia por completo. Estes modos, portanto, precisam combinar, de alguma forma, para que a aprendizagem seja fomentada dentro da organização sem que haja a perda do controle.

Estes resultados demonstram que a empresa foco do estudo apresenta características de empresa tradicional e controladora, porém não ignora a aprendizagem ao longo do processo.

Para o sucesso do negócio Mintzeberg, Ahlstrand; Lampel (2000) ressaltam que as estratégias emergentes não são totalmente más nem as deliberadas são necessariamente boas; é preciso encontrar um equilíbrio entre elas.

5.3 Análise descritiva: alinhamento entre estratégia e inovação

Neste tópico, foram analisados os dados coletados na terceira parte do questionário (APÊNDICE A), com base nos indicadores de cada questão do questionário, que teve por objetivo identificar os tipos de inovação adotados pela empresa e analisar a formação estratégica e seu alinhamento com o processo de inovação.

A TAB.9 de mostra o resultado dos respondentes da pesquisa.

Tabela 9 – Questionário de Inovação

Questões	Assunto	A	B	C	D	E
1	Plano de Inovação	12,5%	25,0%	62,5%		
2	Tipos de Inovação	87,5%	12,5%			
3	Inovação radical e incremental		100,0			
4	Alinhamento da inovação c/ RH	87,5%	12,5%			
5	Processo de desenvolvimento de produto	62,5%	50,0%			
6	Lançamento de novos produtos	75,0%	25,0%			
7	Inovação produto empresa/ mercado	12,5%		87,5%		
8	Quem desenvolve os produtos	75,0%	25,0%			
9	Inovação de processo/alinhamento estratégico	25,0%	50,0%	25,0%		
10	Inovação de marketing/ alinhamento estratégico	12,5%	62,5%	25%		
11	Inovação organizacional/alinhamento estratégico	50,0%	50,0%			
12	Inovação é impulsionada	62,5%		25,0%	12,5%	
13	Estrutura/inovação	12,5%	50,0%	37,5%		
14	Estrutura apóia a estratégia de inovar	75,0%	12,5%	12,5%		

Fonte: Dados coletados da pesquisa

Evidenciou-se como resultado da pesquisa, com base na análise das questões, que na percepção dos gestores, a empresa possui um plano de inovação alinhado à estratégia (62,5%) e que os processos são deliberados pela alta direção (75,0%). Isso pode ser fundamentado em Bessant; Pavit; Tidd (2008), que consideram que a inovação é um processo, e não um evento isolado, e que os resultados podem ser gerenciados de forma integrada com o negócio.

A inovação nos últimos anos na empresa, segundo a percepção dos gestores, tem contemplado apenas inovação de produto (87,5%), sendo estas inovações realizadas de forma incremental (87,5%). O processo de desenvolvimento de produto da empresa ocorre de forma adaptadora (62,5%), desenvolvendo inovações incrementais as tecnologias atuais.

Ainda que realizadas apenas inovações de produtos nos últimos anos na empresa foco do estudo, estas inovações, de acordo com o Manual de Oslo (2009) podem incluir melhoramentos importantes no que diz respeito ao modo como estes produtos

e serviços são oferecidos em termos de eficiência ou velocidade, adição de novas funções ou características em serviços existentes.

As inovações realizadas de forma incremental nos produtos da empresa foco do estudo, como apontam-se os resultados da pesquisa, ocorrem como previsto por Bessant; Pavitt; Tidd (2008) quando afirmam que na maioria das vezes as inovações nas organizações ocorrem de forma incremental e que no longo prazo este processo pode trazer ganhos cumulativos de eficiência, às vezes, maiores do que mudanças radicais realizadas ocasionalmente, uma vez que o nível de novidade percebido é o que importa, estando a novidade no olho de quem vê.

O resultado da pesquisa aponta ainda que estas inovações de produtos na empresa são realizadas por meio de um processo de adaptação às tecnologias atuais. Este resultado vai ao encontro com a opção estratégica levantada por Zawislak e Marins (2007), em que a organização adaptadora desenvolve ações de inovações de forma deliberadas, por meio de inovações incrementais à tecnologia em vigor na empresa.

Apesar de a empresa foco do estudo ser uma organização de base tecnológica, seus gestores não têm percebido pelo resultado da pesquisa características de uma organização inovadora, mais ofensiva, criativa e estratégica.

As inovações de processo e de marketing acontecem na empresa foco do estudo, na percepção dos gestores, porém dissociadas das estratégias da empresa. Inovações de processo (50,0% existem, mas dispersas da estratégia), e de marketing (62,5% existem, mas dispersas da estratégia).

O processo de inovação organizacional apresentou neutralidade nas respostas, visto que 50,0% dos respondentes consideraram que existe o processo de inovação e 50,0% que não existe a inovação organizacional na empresa.

Este resultado apresenta-se contrário ao pensamento de Bessant; Pavitt; Tidd, (2008), que consideram que, para se obter sucesso em inovação, o processo deve estar baseado na estratégia da empresa. Os autores consideram que para o sucesso na gestão da inovação é preciso que a empresa tenha um bom desempenho em todas as direções, por meio de comportamentos aprendidos, que

os autores identificam em: inovação de sucesso baseia-se em estratégia; depende de relacionamentos internos e externos eficazes; exige mecanismos que possibilitem que a mudança aconteça e as mudanças acontecem somente dentro de um contexto organizacional apoiador.

A pesquisa apresenta também que não existe o alinhamento da estratégia com o RH (87,5%). Este resultado do não alinhamento do RH com as estratégias da empresa contradiz o pensamento de Mintzberg, Bessant; Pavitt; Tidd, (2008), que consideram que “as pessoas são nosso maior ativo no campo da inovação”, devendo o processo de inovação estar intimamente relacionados ao trabalho em equipe e à interação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas.

Além destas considerações, pode-se perceber pela pesquisa que a infraestrutura pode ser considerada parcialmente inadequada para inovação (50,0%). Esta questão remete a novos questionamentos: “Qual é a influência disso para a estratégia da empresa”? “Qual seria a causa da falta de alinhamento entre estratégia e inovação sob o que diz respeito a infraestrutura”? e “Pode estar relacionado ao tipo de produto fabricado”?

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo principal analisar o processo de formação de estratégias e seu alinhamento com o processo de inovação, sob a ótica dos gestores em uma indústria eletroeletrônica situada na região metropolitana de Belo Horizonte. A pesquisa baseou-se em estudo de caso descritivo, explicativo de natureza quantitativa.

Foram pesquisados os diretores e gerentes de todas as áreas da empresa, que totalizou 08 respondentes. É interessante ressaltar que dos participantes da pesquisa 75% possuem pós-graduação e 50,0% possuem mais de 11 anos empresa.

O questionário utilizado na pesquisa foi dividido três partes: primeira, caracterização dos respondentes; segunda, a formação de estratégia; e a terceira o alinhamento de estratégia com inovação.

Por meio das respostas obtidas, pôde-se verificar que a empresa possui caráter de formação da estratégia deliberada, na qual as estratégias são formuladas, direcionadas e controladas pela alta direção. Os membros da organização contribuem como fornecedores de informações, para, a partir dessas informações, a alta direção determinar a estratégia a ser seguida, controlar e acompanhar por meio de sistemas formais e sistematizados de planejamento. O comportamento dos atores internos neste tipo de estratégia é induzido pela alta direção no sentido do cumprimento e da execução dos processos determinados.

O resultado da pesquisa revela ainda uma formação de estratégia emergente, principalmente no modo generativo proposto por Hart (1992), no qual o processo de formação de estratégia é moldado por características empreendedoras dos atores internos e por ajustamentos contínuos no processo de estímulo à geração de novas ideias. Neste processo, a aprendizagem é preponderante, oposta ao processo deliberado, onde o que predomina é o controle. O comportamento dos membros da

organização é mais autônomo, com capacidade de participar do processo de formação de estratégias.

A partir da análise dos resultados, pode-se concluir que o processo de formação de estratégia na empresa tem características preponderantes do tipo deliberado nos modos comando e racional, propostos por Hart (1992). Foi percebida também a formação de estratégia do tipo emergente, o que vai ao encontro dos teóricos Mintzeberg, Ahlstrand; Lampel (2000) quando afirmam que é preciso haver um equilíbrio entre estratégias deliberadas e emergentes. A combinação destes dois modos fomenta a aprendizagem sem que haja a perda do controle.

Quanto à inovação, verificou-se que o processo na empresa foco do estudo acontece principalmente em sua linha de produtos de forma incremental. São feitas adaptações às tecnologias já desenvolvidas para atender ao mercado. Contudo, inovações em marketing, processos e organizacionais também são percebidas pelos gestores como existentes, porém em segundo plano, não indicando estarem alinhadas a estratégia da empresa.

Nesta pesquisa, a área de Recursos Humanos aparenta também não estar alinhada às estratégias da empresa, assim como a infraestrutura é apresentada como pouco eficiente para o desenvolvimento de processos de inovação. Segundo Bessant; Pavitt; Tidd, (2008), as pessoas são “o maior ativo no campo da inovação”, devendo o processo de inovação estar intimamente relacionado ao trabalho em equipe e à interação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas. O possível não alinhamento da estratégia da empresa e o RH pode dificultar essa relação de interdisciplinaridade entre as áreas, prejudicando o desenvolvimento do trabalho em equipe.

Diante dos resultados apontados, algumas sugestões podem ser levantadas, de acordo com os modelos usados, à empresa, com vistas ao fortalecimento de sua trajetória de desenvolvimento tecnológico e enquanto organização inovadora:

- Encorajar as estratégias emergentes viáveis, permitindo um equilíbrio ainda maior entre estratégias emergentes e deliberadas;

- Alinhar os planos de inovação com a estratégia da empresa;
- Criar projetos que permitam alinhar e integrar estratégias de inovação que elevem a empresa de um patamar de adaptadora a inovadora;
- Estimular projetos que impulsionem inovações em processos, marketing e, principalmente organizacionais; e
- Avaliar a infraestrutura para apoio a projetos inovadores.

Embora seus objetivos tenham sido alcançados, esta dissertação pode apontar como limitação a população escolhida para análise. E, com isto, sugere-se para novos estudos uma análise de natureza qualitativa da empresa, incluindo entrevistas com o presidente e o vice-presidente, grupos de foco, bem como a replicação desta pesquisa de análise de formação estratégica e alinhamento de processo de inovação em outra empresa de base tecnológica ou, até, em outro setor econômico, com vistas a comparar e ampliar as análises dos resultados.

No decorrer desta pesquisa, algumas questões trouxeram inquietação à pesquisadora, podendo ser alvo de investigações futuras: Os resultados obtidos seriam encontrados em empresas de outros segmentos? ; A forma como os gestores relacionam estratégia e inovação está ligada à cultura ou ao tipo de negócio?

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Business Strategy. Great Britain**: Perguin Books, 1973.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

ANSOFF, H.I. **The Concept of Corporate Strategy**. 3rd. ed., Homewood, Illinois: Irwin, 1987.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ARBIX, Glauco. **Inovação ou inovação**: a indústria brasileira entre o passado e o futuro. 1 ed. São Paulo: Papagaio, 2007.

BESSANT, Jonh; PAVIT, Keith; TIDD, Joe. **Gestão da inovação**. BECKER, Elizamar R. (Trad.). – 3^a Ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BERTERO, C. O. Teoria organizacional e estratégia empresarial. In: VI ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Anais...** São Paulo, 1982. p. 481-493.

BOURGEOIS, L.J., & Brodwin, D. Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. **Strategic Management Journal**, 5, 241-264. 1984.

CHAFFEE, E. Three Modes of Strategy. **Academy of Management Review**, 10, 89-98. 1985.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioural theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.

COLLIS, J. ; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DOLABELA, Regina Froes. **Inovação ou renovação?** Do fenômeno da mudança técnica ao conhecimento socialmente construído: releitura do processo tecnológico no contexto das organizações. 2002. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - UFMG, Belo Horizontes, 2002.

DOSI, G., FREEMAN, C., FABIANI, S. The Process of Economic Development: Introducing Some Stylized Facts and Theories on Technologies, Firms and Institutions. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 1, november, p. 1-45. 1994.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo : Pioneira, 2000.
Drucker, P. (2000). Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo, Brasil: Pioneira.

FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. London: Peguin, cap. 11. 1997.

FREEMAN, J. & BOEKER, W. The ecological analysis of business strategy. **California Management Review**, 26(3): 73-86. 1984.

GIMENEZ, Fernando A. P.; PELISSON, Cleufe; KRÜGER, Eugênio G. S.; HAYASHI JR. **Estratégia em Pequenas Empresas**: uma Aplicação do Modelo de Miles e Snow RAC, v. 3, n. 2, 22 p. Mai./Ago. São Paulo 1999.

GRANDORI, A. A Prescriptive contingency view of organizational decision making. **Administrative Science Quarterly**, n. 29, p.192 -2009,1984.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. **Organisational ecology**. Boston,MA: Harvard University Press, 1988.

HAMEL, Gary; PRAHALAD,C. K. **Competindo pelo futuro**: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMEL, Gary; PRAHALAD,C. K. **Competência Essencial da Corporação**. In: MONTGOMERY, C. A., PORTER, M. E. (Org.) **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.293-

HART, Stuart L. **An Integrative Framework For Strategy-Making Processes**. University of Michigan Academy of Management Review 1992 vol. 17. Nº 2 327-351

HONÓRIO, Luiz Carlos. **A Internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas**: um survey com empresas brasileiras de manufaturados. 2006. 274 p. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, 2006.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e estatísticas Diretoria de Pesquisas
Coordenação de Indústria PESQUISA DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA 2005

KAY, J. (1996). **Fundamentos do Sucesso Empresarial**. Como as estratégias de negócios agregam valor. Editora Campus. Rio de Janeiro. p. 365-399.

KIM, Linsu. **Da imitação à inovação**: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coreia. Campinas, SP. Editora da UNICAMP, 2005.

MALHOTRA, Naresh **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada/ Naresh Malhotra; tradução Laura Bocco. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006. 720 p.

Manual de Oslo. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. OCDE – Organização para cooperação econômica e desenvolvimento estatístico das comunidades européias. Disponível em: <WWW.finep.gov.br/dcom/brasil_inovador/capa.html>. Acesso em: mai. 2009.

MEDEIROS, J.A. *et, al* (1992). **Pólos, parques e incubadoras** – a busca da modernização e competitividade. CNPq, SCT//PR. IBICT, SENAI. Brasília.

MENCK, André Carlos Martins; OLIVEIRA FILHO, João Bento. **Alternativas de implantação para novas empresas de base tecnológica** - 2008. 21 p. XIX Congresso Latino americano y del Caribe Sobre Espiritu Empresarial, Brasil, 2008. http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/1928 Acesso em abr.2009.

MEIRELLES, A. de M. **A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro**: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. 414 p Tese (Doutorado em Administração) -. Universidade Federal de Minas Gerais/CEPEAD, Belo Horizonte, 2003.

MILES, R. E. e SNOW, C. C. **Organizational strategy**, Structure and Process, McGraw Hill, 1978.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

MINTZBERG, H. Patterns of strategy formation. **Management Science**, v.24, n. 9, p. 34-48, Mai. 1978.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal** (pre 1986); jul-Set 1985; 6,3; ABI/INFORM Global p. 1985.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v.30, n.1, p.11- 24, 1987.

MINTZBERG, H. The design school : reconsidering the basic premises of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 171-195, 1990.

MINTZBERG, Henry. **A criação artesanal da estratégia**, in: MONTGOMERY; PORTER (Org), **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 12 reimpressão. 1998. p. 419-473.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND Bruce; LAMPEL ,Joseph - **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. – Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; LAPEL, Josepy; QUINN, James Brian; GHOSHAL. **Sumantra: o processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha – 4ª edição- Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, Alex; **Qualificação e práticas sociais no trabalho assalariado: o aprender em uma indústria no século XXI**. Tese (Doutorado e Ciência Sociais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC - SP, 2009.

NUTT, P.C. Types of Organizational Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 414-450, 1984.

OLIVEIRA, Claudio D'Ipollito de. **O Papel da Inovação no Processo da estratégia: uma pesquisa qualitativa em empresas emergentes de base tecnológica, no Brasil**. 2003. 238 p. Tese (Doutorado em ciências em Engenharia de Produção) Universidade Federal do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, 2003.

PERUSSI, Sergio Filho. **Processo de Criação de Estratégias em Pequena Empresa de Base Tecnológica: proposta de modelo contemplando as fases de desenvolvimento de empresas do setor de fabricação de equipamentos médicos-odontológicos**. 2006, 166p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
PORTER, M. E. **Competitive strategy :techniques for analysing industries and competitors**. New York : Free Press, 1980

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus. 1986.

PORTER, Michael. **Como as Forças Competitivas Moldam a Estratégia**, in: MONTGOMERY; PORTER (Org), **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Elsevier, 12 reimpressão. 1998. p. 11-27

PRAHALAD, C. K. Em busca do novo. **HSM Management**, n. 7, 1998.

ROMAN, NETO, João A **Formação de Estratégia: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior** (Dissertação de mestrado em Administração). 2006. Universidade do Vale do Itajaí, CES IV. Biaguaçu, 2006.

SCHNORR, Leonardo Afonso – **Estratégia e Sistema de Gestão da Inovação: o caso de uma empresa do setor de vestuário – 2008**. 79 p. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.

SCHUMPETER, J.A., **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. Editora: Fundo de Cultura, Rio de Janeiro, (tradução do The Theory of Economic Development. 6th printing, Harvard University Press, Cambridge, 1961.

SUN TZU. **A arte da guerra**. ; obra traduzida do chinês por Thomas Clearey; tradução Euclides Luiz calloni, Cleuza M. Wosgrau - São Paulo: Pensamento, 2007

SZULANSKI, G.; AMIN, K. (2001). Learning to make strategy: balancing discipline and imagination. **Long Range Planning**. v. 34, p. 537-556.

TAVARES, Fred **Gestão da marca: Estratégia e Marketing – Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003. 276p.**

TIGRE, Paulo Bastos **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil – Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.**

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Athas, 2003.

WHITLEY, R. The social construction of business systems in East Asia. **Organization Studies**, v. 12, n. 1, p. 01-28, 1991

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action: social systems and managerial agency. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

WHITTINGTON, R. **What is strategy and does it matter?** London: Routledge, 1993.

ZAWISLAK, Paulo A. **Gestão da inovação para empresas de tecnologia estabilizada**. XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo, 1996.

YIN, Robert K. Estudo de caso. **Planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário de pesquisa

Prezado (a) Senhor (a),

Este questionário tem por finalidade conhecer o processo de formação das estratégias e seu alinhamento com o processo de inovação de sua empresa. O questionário é composto por três partes, sendo a primeira parte os dados do respondente, a segunda parte sobre estratégia e a terceira parte inovação. Solicitamos que leia com bastante atenção e responda todas as questões, reproduzindo suas opiniões com a máxima fidelidade. Ressaltamos que as informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa acadêmica e que a sua identidade será mantida sob sigilo e anonimato.

Obrigado pela participação.

1ª Parte: Dados do respondente:	
Escolaridade:	
<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/> Pós-graduação (lato -sensu)
<input type="checkbox"/> Graduação	<input type="checkbox"/> Pós-graduação (stricto -sensu)
Sexo:	
<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Feminino
Idade:	
<input type="checkbox"/> De 20 a 30 anos	<input type="checkbox"/> De 41 a 50 anos
<input type="checkbox"/> De 31 a 40 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 51 anos
Departamento/Setor:	
<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos
<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Suporte técnico
<input type="checkbox"/> Projeto	<input type="checkbox"/> Vendas
<input type="checkbox"/> Produção	
Tempo na empresa:	
<input type="checkbox"/> Menos de 2 anos	<input type="checkbox"/> Entre 11 e 15 anos
<input type="checkbox"/> Entre 2 e 5 anos	<input type="checkbox"/> Entre 16 e 20 anos
<input type="checkbox"/> Entre 6 e 10 anos	<input type="checkbox"/> Acima de 20 anos

2ª Parte: Estratégia

Assinale um “X” no número que descreve o seu grau de concordância com cada uma das sentenças sobre estratégia apresentadas a seguir. Lembre-se: o número 1 representa “Discordo totalmente” e o número 5, “Concordo totalmente”.

Nº	Questões	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Discordo totalmente</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; text-align: center;">Concordo totalmente</div> </div>				
		1	2	3	4	5
1	A escolha da estratégia ocorre em um processo seqüencial de análises e procedimentos.					
2	A estratégia expressa uma visão pessoal do presidente sobre a importância da inovação para a empresa.					
3	Idéias criativas são essenciais e consideradas no desenvolvimento da estratégia.					
4	Áreas internas da empresa que não aquelas em nível de diretoria participam da concepção da estratégia.					
5	O desenvolvimento da estratégia é totalmente controlado pela alta administração da empresa.					
6	A diretoria tem apenas noção da direção estratégica a ser seguida.					
7	A estratégia se desenvolve por meio de um diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa.					
8	Oportunidades de negócio (por exemplo, surgidas em feiras ou missões comerciais) influenciam a escolha da estratégia.					
9	Estabelece-se um cronograma de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.					
10	Há empenho para se chegar a um consenso a respeito da estratégia ser adotada ou não.					
11	Mesmo depois da implantação da estratégia, continua-se verificando se ela está devidamente ajustada.					
12	A idéia da estratégia surge da alta administração da empresa.					
13	Pessoas ou áreas que são afetadas pela estratégia são ouvidas antes de sua adoção.					
14	Análises rigorosas do ambiente externo orientam a decisão de adotar a estratégia.					
15	As decisões sobre o curso da estratégia ficam sob a responsabilidade da alta administração.					
16	Estimula-se a responsabilidade para assumir riscos no desenvolvimento da estratégia.					
17	A estratégia é estabelecida de acordo com os valores, as crenças e os costumes vigentes na empresa.					

Discordo
totalmente

Concordo
totalmente

Nº	Questões	1	2	3	4	5
18	Habilidades e competências da empresa são avaliadas no processo de escolha da estratégia.					
19	Na hora de decidir sobre a implementação da estratégia, o poder da alta administração pesa mais que as informações objetivas.					
20	A alta administração procura expressar aos membros da empresa sua intenção de implantar a estratégia.					
21	Idéias inovadoras em prol da implementação da estratégia são formalmente recompensadas na empresa.					
22	A comunicação e a explicitação da estratégia na empresa ficam sob a responsabilidade da alta administração.					
18	Habilidades e competências da empresa são avaliadas no processo de escolha da estratégia.					
19	Na hora de decidir sobre a implementação da estratégia, o poder da alta administração pesa mais que as informações objetivas.					
20	A alta administração procura expressar aos membros da empresa sua intenção de implantar a estratégia.					
21	Idéias inovadoras em prol da implementação da estratégia são formalmente recompensadas na empresa.					
22	A comunicação e a explicitação da estratégia na empresa ficam sob a responsabilidade da alta administração.					
23	Os idealizadores da estratégia procuram influenciar os membros da organização a implementá-la.					
24	A implantação da estratégia, uma vez decidida, é executada em planos formais e detalhados.					
25	Agentes externos à empresa (por exemplo, fornecedores, clientes ou acionistas) contribuem para a elaboração da estratégia.					

3ª Parte: Inovação

Assinale com um X a letra que mais corresponde sua opinião a respeito do processo de inovação na empresa.

<p>1. Existe um plano de inovação na empresa? Este plano está relacionado com as estratégias da empresa?</p> <p>a) Não existe b) Existe, mas disperso c) Existe e está alinhado com a estratégia</p>
<p>2. As inovações ocorridas na empresa nos últimos anos contemplaram:</p> <p>a) Inovação de produto b) Inovação de processo c) Inovação de marketing d) Inovação organizacional</p>
<p>3. Inovação radical é algo absolutamente novo e normalmente envolve novas técnicas de produção e novas tecnologias. A inovação incremental refere-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção (TIGRE, 2006). Nos últimos a empresa realizou inovações:</p> <p>a) Radicais b) Incrementais</p>
<p>4. Como é o alinhamento estratégico de Recursos Humanos com a atividade de inovação?</p> <p>a) Não existe b) Existe, mas disperso c) Existe e está alinhado com a estratégia</p>
<p>5. Como se dá o processo de desenvolvimento de produto da empresa?</p> <p>a) Adaptadora: desenvolve inovações incrementais a tecnologias atuais b) Seguidora: espera movimentos do mercado para definir suas ações c) Inovadora: busca ser líder tecnológico e de mercado</p>
<p>6. Nos últimos anos a empresa introduziu produto (bem ou serviço) tecnologicamente novo ou significativamente aperfeiçoado?</p> <p>a) Sim b) Não</p>
<p>7. Em termos técnicos os produtos lançados pela empresa são:</p> <p>a) Novos para a empresa b) Novos para o mercado c) Novos para a empresa, mas já existente no mercado</p>
<p>8. Quem desenvolve as inovações e onde se localiza?</p> <p>a) Principalmente a empresa, através da equipe de P&D b) Principalmente a empresa em cooperação com outras empresas, institutos ou universidades c) Outras empresas ou institutos</p>

<p>9. Como se dá o processo de inovação em processos</p> <ul style="list-style-type: none">a) Não existeb) Existe, mas dispersoc) Existe e está alinhado com a estratégia
<p>10. Como se dá o processo de inovação em marketing</p> <ul style="list-style-type: none">a) Não existeb) Existe, mas dispersoc) Existe e está alinhado com a estratégia
<p>11. Como se dá o processo de inovação organizacional</p> <ul style="list-style-type: none">a) Não existeb) Existe, mas dispersoc) Existe e está alinhado com a estratégia
<p>12. Os processos de inovação na empresa são alavancados por:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Deliberação da alta direçãob) Sugestões das equipes de trabalhoc) Exigência do mercadod) Análise do ambiente externo
<p>13. Você considera que a estrutura organizacional atual adequada para inovar:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Adequadab) Parcialmente adequadac) Inadequada
<p>14. De que forma a infra-estrutura apóia a estratégia de inovação da empresa? Como a empresa se assegura de que a infra-estrutura é adequada</p> <ul style="list-style-type: none">a) A infra-estrutura é utilizada de acordo com os recursos que estiverem disponíveisb) Há alguma preocupação em atualizar/adaptar a infrac) A necessidade de inovação alavanca mudanças/adaptações contínuas da infra-estrutura

ANEXOS

Anexo – Organograma da empresa foco do estudo

