



INOVAÇÃO COMO FATOR DE VANTAGEM COMPETITIVA NAS EMPRESAS

Ana Elisa Pillon¹, Fernando Luiz Freitas Filho²

Resumo: *O cenário empresarial atual atravessa um momento de redefinição, onde a busca por características que podem atribuir o conceito de “empresa inovadora” é fundamental para determinar se o futuro desta empresa será promissor ou decadente. O processo de inovação será o responsável por aprimorar os produtos e serviços oferecidos pela empresa, mas, transformar a informação em conhecimento, de forma a obter vantagem competitiva e, conseqüentemente, gerir a inovação não será o suficiente. Para que as empresas tenham a possibilidade de sobreviver e, ainda, crescer, o desafio maior será a gestão da inovação. Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo elencar os aspectos primordiais da gestão da inovação, tais como, o conceito de inovação, os tipos de inovação, as fases de concretização do processo de inovação e características da gestão da inovação. Esta pesquisa foi efetivada através da análise de referências bibliográficas sobre este tema. Por intermédio deste trabalho concluiu-se que, o processo de inovação, bem como sua gestão, faz parte de uma realidade evidente, primordial às empresas que desejam ter vantagem competitiva.*

Palavras-chave: *Gestão da Inovação; Conhecimento; Vantagem Competitiva.*

1 INTRODUÇÃO

O tema inovação é foco de análise nos diversos âmbitos, meio empresarial e acadêmico, e torna-se, cada vez mais, assunto presente nas discussões em que o enfoque seja o sucesso organizacional ou ainda, a vantagem competitiva. Este assunto vem sendo discutido por inúmeros autores que, desde Schumpeter até os dias de hoje, buscam evidenciar a forma como esta inovação ou *ato empreendedor* pode diferenciar a empresa dentro de um mercado repleto de concorrentes. Inicialmente é importante compreender o conceito de inovação. De acordo com Simantob (2003, p.12), “ela é uma iniciativa, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização e para o mercado e que, aplicada na prática, traz resultados econômicos para a empresa — sejam eles ligados à tecnologia, gestão, processos ou modelo de negócio”.

“A inovação é e tende a ser cada vez mais importante nos próximos anos”. A partir desta afirmação, Tidd, Bessant e Pavitt (2008), em sua obra intitulada *Gestão da Inovação*, salientam a importância da inovação no cenário atual. Segundo eles, o processo de inovação, independente do ramo da empresa, terá como desafio obter a vantagem competitiva e, por conseguinte, sobreviver e crescer dentro de um mercado cada vez mais competitivo.

Neste sentido, o presente artigo, tem como objetivo principal apresentar a inovação, gestão da inovação e os principais aspectos que podem auxiliar as empresas na busca da vantagem competitiva. O método utilizado foi a revisão da literatura existente, a qual propiciou a análise da produção científica sobre este tema, relevante para a comunidade científica.

¹ Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC, ana.pillon@sociesc.org.br

² Centro Universitário SOCIESC – UNISOCIESC, fernando.freitas@sociesc.org.br



2 A INOVAÇÃO

O termo inovação vem do latim *innovare*, e significa “fazer algo novo”. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 86), “a inovação é um processo de fazer de uma oportunidade uma nova ideia e de colocá-la em uso da maneira mais ampla possível”.

Complementando este conceito, Freitas Filho (2013, p.5) afirma que “inovar é a capacidade das pessoas de utilizar sua criatividade, seus conhecimentos e suas habilidades na geração de uma mudança que altere o *status quo* de um produto, de um serviço, de uma nova tecnologia, de um novo processo produtivo, ou ainda, na criação de um novo mercado ainda não explorado”.

Thomas Alva Edison, um dos mais bem sucedidos inventores da história dos Estados Unidos, compreendeu, ao registrar mais de 1000 patentes no decorrer de sua vida, que o verdadeiro desafio da inovação não era a invenção, mas o modo como esta invenção deve funcionar técnica e comercialmente. Segundo esta premissa, então, a inovação é o processo que vai além da criação de uma nova ideia, ela declara a necessidade de obter um uso prático para esta criação, sem a qual, não constitui uma *inovação*.

Canongia, Santos e Zackiewicz (2004) afirmam que, hoje, as organizações competitivas possuem como uma das mais importantes características a capacidade de *inovar*. Além disso, destacam que, neste cenário, a competitividade engloba a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades e a superação dos obstáculos através da aplicação de conhecimentos, não buscando somente a excelência no desempenho ou eficiência técnica, como acontecia antigamente. O papel da gestão da inovação, segundo estes autores, será buscar mecanismos que possam garantir a capacidade de inovar das empresas.

Em seu trabalho, Salim e Sulaiman (2011) apresentam diferentes definições elencadas por diversos pesquisadores quanto à inovação organizacional.

Quadro 1 – As diferentes definições para a inovação organizacional

Autor	Definição
Ries & Trout (1981)	A inovação é uma forma de aprendizagem.
Peters e Waterman (1982)	A inovação é um meio através do qual as organizações respondem a uma variedade de mudanças ambientais.
Tushman e Nadler (1986)	Inovação refere-se a uma nova ideia, produto, método ou serviço adotado nas organizações.
Vigoda-Gadot et al. (2005)	A inovação inclui cinco dimensões: a criatividade, a assunção de riscos, abertura à mudança, futuros orientação, e pró-atividade.
Dundon (2005)	A inovação compreende quatro elementos, a saber, a criatividade, estratégia, aplicação e rentabilidade, assim, de criatividade.

Fonte: Adaptado de Salim e Sulaiman (2011).

O termo *inovar* também pode referir-se a uma ideia implantada pela empresa que ainda não havia sido apresentada pelos seus concorrentes. Neste contexto, a inovação faz parte da estratégia através da qual as empresas têm como foco o desempenho econômico e a criação de valor. (SIMANTOB, 2003).



Para que o processo de inovação ocorra são imprescindíveis três elementos: conhecimento, criatividade e empreendedorismo. O conhecimento é fundamental para a geração da inovação, ou seja, não há a possibilidade de ocorrer a inovação sobre um assunto se não houver o pleno conhecimento sobre ele. A criatividade é considerada a mola propulsora da inovação, pois sem ela não há como ser efetivada a inovação. E, por último, temos o empreendedorismo, item através do qual a ideia inovadora é colocada em prática. (FREITAS FILHO, 2013).

Outro importante aspecto a ser analisado quanto ao processo de inovação refere-se às características pessoais primordiais para a realização deste evento. De acordo com Freitas Filho (2013, p. 13), “as novas tecnologias exigem que pessoas com diferentes conhecimentos e perfis atuem em conjunto para se desenvolver a inovação”. Sendo assim, o autor descreve quatro tipos de perfis: o idealizador, o refinador, o experimentador e, o executor.

A inovação pode ser classificada sob diferentes aspectos. Para Simantob (2003), há quatro classificações: a inovação de produtos e serviços; a inovação de processos: desenvolvimento de novas técnicas de fabricação e relacionamento para a prestação de serviços; a inovação de negócios; e, a inovação de gestão. Com alguns itens diferenciados, Tidd, Bessant e Pavitt (2008), informam que a inovação possui quatro categorias ou tipos, denominados de “4 Ps”. São eles:

- inovação de *produto*: mudanças nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- inovação de *processo*: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- inovação de *posição*: mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- inovação de *paradigma*: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Cezar, Gomes e Persegona (2011), salientam que as empresas que transformam, mais rapidamente, informação em conhecimento, e conhecimento em inovação, possivelmente, estarão mais aptas a se desenvolverem e sobreviverem na atual globalização. Para que este processo ocorra, sugere-se um conjunto de atividades subjacentes, que pode ser comumente utilizado pelas empresas.

Em Tidd, Bessant e Pavitt (2008) encontramos a descrição das seguintes etapas para a gestão da inovação:

- Procura: analisar o cenário (interno e externo) à procura de ameaças e oportunidades de mudança;
- Seleção: decidir, levando em consideração uma visão estratégica de como uma empresa pode se desenvolver melhor, e sobre quais desses sinais deve responder;
- Implementação: traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e a lançar em um mercado interno ou externo.

Promover a implementação não se constitui em um evento isolado, mas exige especial atenção aos fatores: aquisição de conhecimento para possibilitar a inovação; execução de projeto sob condições de imprevisibilidade que exigem grande capacidade de resolução de problemas; lançamento da inovação no mercado e gerenciamento de seu processo inicial de adoção; sustentabilidade de adoção e uso da inovação a longo prazo, ou revisitando a ideia original e modificando-a – *reinovação*; e, a aprendizagem das empresas, momento em que as mesmas têm a oportunidade de aprender com a progressão através desse ciclo, de maneira que possam construir sua base de conhecimento e melhorar as formas em que o processo é gerido.



Outro aspecto de vital importância para o sucesso da efetivação da gestão da inovação nas empresas refere-se aos desafios ambientais encontrados pelas organizações, na busca por capacidades e competências necessárias para este trabalho. Nesse sentido, Davenport (2003), aponta as atribuições primordiais às equipes inovadoras: monitoramento informacional do ambiente e identificação de ameaças e oportunidades; acompanhamento de projetos estratégicos; análise e compilação de informações de modo a fazer projeções sobre tendências sociais, econômicas e comportamentais.

O processo de inovação pode ser definido como concluído quando os novos conhecimentos estiverem incorporados aos produtos, serviços, processos, técnicas de gestão e orientações estratégicas da empresa, atendendo aos objetivos inicialmente propostos. (BARBIERI, 2004). Em consonância, Freitas Filho (2013) afirma que para que uma empresa seja considerada inovadora, há três fatores que são analisados: a inovação deve estar inserida no plano estratégico da empresa; a empresa deve manter um processo estruturado onde a inovação torna-se contínua e a cultura oferece liberdade para a geração de ideias; e, a empresa deve ter resultados com este processo, ou seja, deve alcançar retorno acima da média. Em outras palavras, é necessário que a empresa seja estruturada, crie processos claramente definidos e, ainda, apresente resultados.

Um modelo de processo de inovação foi desenvolvido e aplicado por Freitas Filho (2013) em uma empresa do setor metal-mecânico da região de Joinville/SC. As etapas de aplicação de um programa de inovação que tinha por objetivo identificar novas oportunidades e atender às metas de crescimento e lucratividade transcorreram conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Etapas de aplicação de um programa de inovação em empresa do setor metalomecânico de Joinville - SC



Fonte: Adaptado de Freitas Filho (2013)

A etapa inicial denominada de *diagnóstico* refere-se ao momento através do qual foi possível identificar *onde* a empresa queria chegar e definir os indicadores e metas da estratégia de inovação. A partir deste diagnóstico, foi necessário criar um ambiente propício para a geração e captação de novas ideias, ou seja, criar a *cultura de inovação* dentro da empresa. A partir disso, com os dados descritos no diagnóstico, a *gestão de documentos* foi identificada como necessária a fim de disponibilizar todas as informações imprescindíveis ao bom andamento do trabalho a todos os participantes. Na sequência, esta etapa de gestão de documentos foi transformada em *gestão do conhecimento*, onde cada colaborador foi incentivado a contribuir trazendo suas ideias, surgindo a etapa descrita como *captação de ideias*. Ao passo que as ideias foram sendo incorporadas, e devidamente recompensadas — cada colaborador poderia ser recompensado de acordo com a política específica da empresa, transformaram-se em *projetos de inovação*. Os projetos foram desenvolvidos através de diferentes meios: atividades de pesquisa interna, convênios com



universidades (denominados Gestão de Parcerias), prospecção tecnológica e, propriedade intelectual. Ao apresentar este modelo, o autor comprovou a possibilidade de inovar em qualquer ramo de atividade, desde que seja implantado um sistema de gestão da inovação que tenha o apoio da liderança de um profissional competente e motivado como também, possa contar com o patrocínio da alta direção da empresa. (FREITAS FILHO, 2013).

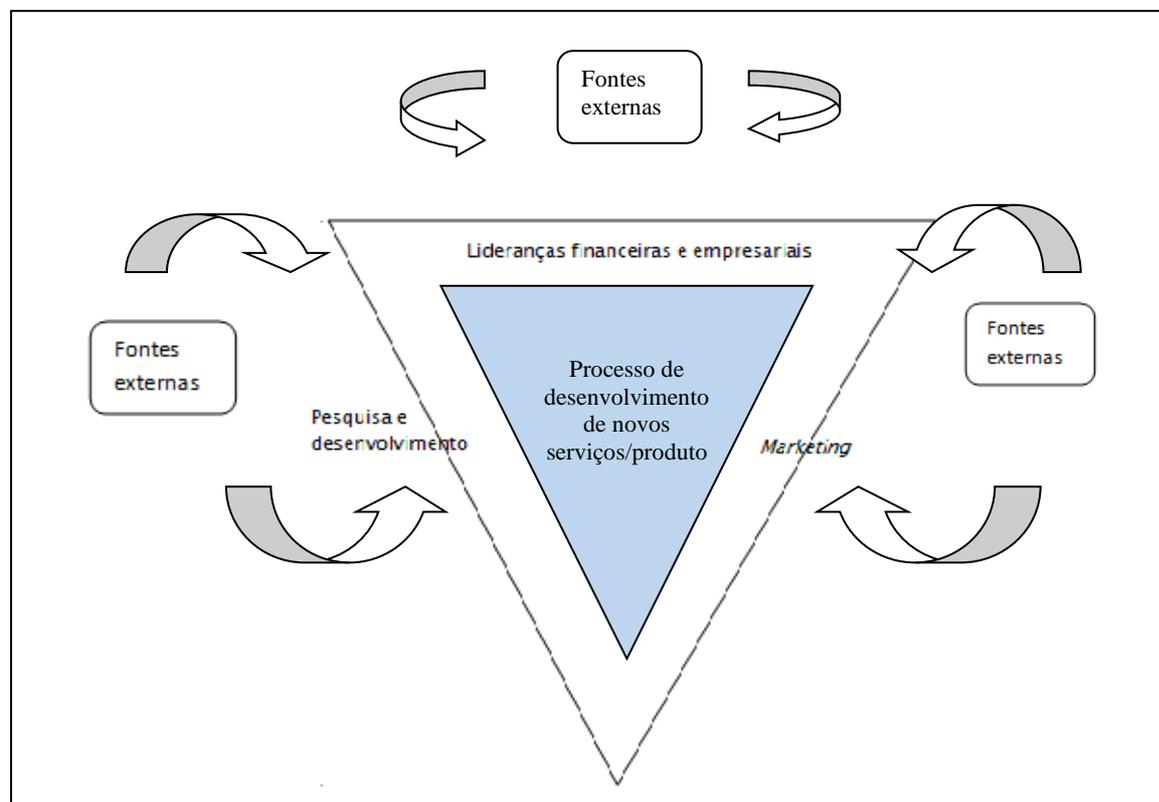
A diferenciação entre as empresas encontra-se na maneira como direcionam suas rotinas de trabalho. Ou seja, de acordo como conduzem suas rotinas, é que criam suas “personalidades”. Sob este sentido, pode-se inferir que cada empresa acaba por criar seu “jeito de fazer as coisas”, em resposta às suas atividades primordiais, ou rotinas efetivas. A gestão da inovação, assim, refere-se a uma capacidade *aprendida*, onde cada empresa desenvolve sua própria forma de encontrar a solução para suas rotinas, desenvolvendo-as continuamente.

Segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p.62), “a gestão da inovação consiste em aprender a encontrar a solução mais apropriada para o problema de gerenciar o processo de maneira eficaz, e fazê-lo pelos meios mais indicadas dadas as circunstâncias em que a empresa se encontra”. Neste âmbito, cada empresa criará as suas soluções para criar e gerir a inovação, de acordo com suas características e particularidades.

O'Connor *et al.* (2008) salientam que a gestão da inovação deverá ser consolidada por intermédio de um sistema gerencial que auxilie a empresa a inovar de forma sistemática, visando, sobretudo, a sua sobrevivência e aumento da competitividade.

Em Trott (2012) encontramos um modelo para a inovação como um processo de gestão.

Figura 2 – Inovação como um processo de gestão



Fonte: Adaptado de Trott (2012)



O esquema apresentado pode ser utilizado como auxílio na descrição dos principais fatores que precisam ser considerados na busca pelo êxito na administração da inovação. Um dos objetivos é salientar que as interações de funções dentro da organização possuem a mesma importância das interações das funções com o ambiente externo. Como fontes externas de interações com as lideranças são apresentados os itens: fatores macro, concorrência, lucro, crescimento, diversificação, custos e preços de insumos, influências políticas. Tendo em vista as relações com o setor de *marketing*, as fontes externas são as necessidades da sociedade, os concorrentes, parceria com os fornecedores, distribuidores, clientes e alianças estratégicas. Já a função de pesquisa e desenvolvimento manterá contato com os fatores externos: desenvolvimento tecnológico, necessidades da sociedade, concorrentes, fornecedores, clientes e departamentos universitários. (TROTT, 2012).

O desafio enfrentado pela gestão da inovação resume-se em buscar maneiras de gerenciar este processo contínuo, encontrando soluções que colaborem com a constante renovação.

3 ANÁLISE CRÍTICA

A inovação é descrita pelos autores como uma atividade genérica, associada à sobrevivência e crescimento das organizações. Neste sentido, para que se possa almejar um estudo sobre este tema, cabe esclarecer que muitos aspectos podem estar sendo analisados sob diferentes prismas, tais como, variações em escala, natureza ou grau de novidade, tamanho das empresas, contextos locais onde as organizações operam seus processos de inovação, dentre outros.

No entanto, o grau de novidade é apresentado como sendo um dos fatores mais importantes. No que se refere a este conceito, a inovação pode ser diferenciada em dois modos básicos: o primeiro, denominado de “fazendo o que sabemos, mas melhor” e, o segundo, definido pela frase “fazer de um jeito diferente”. Estudos realizados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008) enfocaram estes dois modos e definiram que as empresas têm um grande desafio para a sua gestão da inovação: desenvolver uma capacidade ambidestra de gerenciar estes dois modos de inovação.

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou apresentar os principais itens da inovação que podem defini-la enquanto fator primordial para a vantagem competitiva das empresas na atualidade. Foram apresentados o conceito de inovação, os tipos de inovação, as etapas descritas como ideais para o processo de inovação, a gestão da inovação e, ainda, um modelo de processo de inovação implantado em uma empresa do setor metal-mecânico.

Além destes, foram apresentadas algumas questões que podem ser alvo de discussão, como por exemplo, a afirmação: “Embora a inovação seja cada vez mais vista como uma importante maneira de assegurar vantagem competitiva e uma maneira mais segura de defender posições estratégicas, o sucesso não é sempre garantido”. (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Complementando a afirmação acima, e, através da análise crítica das pesquisas nesta área, pode-se inferir que, o grande desafio para a gestão da inovação, é a habilidade de criar formas de lidar com as diferentes situações apresentadas ao gerenciamento da inovação.



Concluindo, pode-se relatar que, as empresas que tiverem a capacidade de gerenciar de forma “ambidestra” os dois modos de inovação, mantendo estreita ligação entre ambos, alcançarão um diferencial frente às demais, possibilitando, desta forma, o seu crescimento, sobrevivência e, conseqüentemente, vantagem competitiva.

Além disso, somente as empresas que tiverem suas preocupações voltadas para os seus profissionais alcançarão a vantagem competitiva, pois, segundo Davenport (2003, p.121) “a resposta para a informação relevante passará sempre pelas mãos das pessoas, únicas capazes de acoplar criatividade na formulação de ideias inovadoras”.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, José Carlos (Org.). **Organizações Inovadoras:** estudos e casos brasileiros. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

CANONGIA, Claudia; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M.; ZACKIEWICZ, Mauro. *Foresight*, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**. São Carlos, v. 11, n.2, mai/ago 2004.

CEZAR, Kilma Gonçalves; GOMES, Cristiane Barreto; PERSEGONA, Marcelo Felipe Moreira. A inovação como dimensão socioeconômica do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Campinas, v. 9, n.1, p.209-224, jul/dez 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial:** como as organizações gerenciam seu capital. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da Inovação:** teoria e prática para implantação. São Paulo: Atlas, 2013.

O’CONNOR, G. C. *et al.* **Grabing Lightinig:** Building a Capability for Breakthrough Innovation. San Francisco: John Wiley & Sons, 2008.

SALIM, Islam Mohamed; SULAIMAN, Mohamed. Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. **IJBM International Journal Of Business And Management**, [s.l.], v. 6, n. 12, p.118-125, 30 nov. 2011. Canadian Center of Science and Education. DOI: 10.5539/ijbm.v6n12p118. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/11368>>. Acesso em: 15 jun. 2015.



SIMANTOB, Moysés. **Guia Valor Econômico de Inovação nas Empresas**. São Paulo: Globo, 2003

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TROTT, Paul. **Gestão da Inovação e Desenvolvimento de Novos Produtos**. 4.ed – Porto Alegre: Bookman, 2012.

INNOVATION AS COMPETITIVE ADVANTAGE FACTOR ON BUSINESS

Abstract: *The current business scenario is in a moment of redefinition. To identify the characteristics of an innovative enterprise is essential to understand if its future will be promising or declining. The innovation process will be responsible for improving the products and services offered by the company, but to change information into knowledge in order to gain competitive advantage and hence manage innovation is not enough. The main challenge for the enterprises survives or grows in the market will be the innovation management. To that companies have the ability to survive and even grow, the biggest challenge is the management of innovation. In this way, this research aims to list the main aspects of innovation management, such as the concept of innovation, types of innovation, the phases of completion of the process of innovation and characteristics of innovation management. This research was carried out by analyzing references on this topic. Through this study it was concluded that the process of innovation and its management is part of an obvious fact, essential to companies that wish to have competitive advantage.*

Keywords: *Innovation Management; knowledge; Competitive advantage.*