

## ***A inovação no contexto das empresas: uma abordagem estratégica***

Este artigo tem por objetivo abordar a questão da inovação no contexto das empresas/organizações, no âmbito da estratégia, na qual ganha relevo a administração estratégica. Essa, por seu lado, confere maior dinamismo/flexibilidade ao processo estratégico, superando a relativa inércia de muitas operacionalizações do planejamento estratégico. Desse modo, a questão da inovação, quer ou não de índole tecnológica, no concerto das empresas/organizações, deve assumir notório carácter estratégico.

**Palavras-chave:** Inovação; Empresa/Organização; Estratégia.

## ***Innovation in the business context: a strategic approach***

This article aims to address the issue of innovation in the context of companies / organizations, within the strategy, in which strategic management gains prominence. This, in turn, gives greater dynamism / flexibility to the strategic process, overcoming the relative inertia of many operations of strategic planning. Thus, the issue of innovation, whether technological or not, in the concert of companies / organizations, must take on a notorious strategic character.

**Keywords:** Innovation; Company/Organization; Strategy.

Topic: **Planejamento, Estratégia e Competitividade**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Received: **05/04/2019**

Approved: **08/06/2019**

**Manoel Gonçalves Rodrigues**   
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil  
<http://lattes.cnpq.br/5940113046592928>  
<http://orcid.org/0000-0002-1014-5604>  
[manoel.grodrigues@gmail.com](mailto:manoel.grodrigues@gmail.com)

**Fernando José Pereira da Costa**  
Universidad de Santiago de Compostela, Espanha  
<http://lattes.cnpq.br/0908286687921354>  
[fjpcosta@sapo.pt](mailto:fjpcosta@sapo.pt)



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0005

### **Referencing this:**

RODRIGUES, M. G.; COSTA, F. J. P.. A inovação no contexto das empresas: uma abordagem estratégica. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.2, p.64-73, 2019. DOI: <http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.002.0005>

## INTRODUÇÃO

No dizer de Camargos et al. (2003), se a estratégia corporativa, no conceito de Christensen (1999), Porter (1999) e Wright (2000), deve ser vista como o grau mais abrangente dos demais níveis da estratégia organizacional, caso se venha a considerar a totalidade das condições da empresa/organização (dimensão, setor, estrutura, etc.), a administração estratégica deve ser considerada como a disciplina que caminha para uma constituição mais elaborada e até mesmo independente, da administração.

De fato, consoante é observado por Camargo et al. (2003), o nível de importância da administração estratégica para as empresas/organizações deve-se tanto ao crescimento das suas dimensões, quanto ao aumento da sua própria complexidade estrutural. A isto, associando-se a aceleração do ritmo das mudanças a nível do entorno. Estas, por seu lado, exigem das empresas/organizações uma maior capacidade no que diz respeito à formulação/implementação de estratégias que permitam superar os cada vez maiores e mais complexos desafios do mercado e possibilitem o alcance dos objetivos de curto, médio e longo prazos.

Para Camargos et al. (2003) e Meirelles (1995), a volatilidade do entorno pode estar ligada a fatores de ordem vária (desenvolvimento tecnológico, integração dos mercados, mundialização da concorrência, mudanças de carácter demográfico, câmbios nas preferências dos consumidores, redefinição do papel das organizações etc.).

Como bem é assinalado por Camargos et al. (2003), a atual turbulência a caracterizar o entorno de negócios e que implica na consideração e ocorrência/interação de uma série de eventos (mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, adequação organizacional, etc.) implicam que a administração estratégica deva ser vista como um processo contínuo, no qual as estratégias devem ser constantemente revistas, uma vez que nem sempre se alcançam os objetivos pretendidos.

Na verdade, uma estratégia pretendida pode ser realizada em sua forma original, modificada ou até mesmo de forma completamente diferente. Pode vir a ocorrer, em termos ocasionais, ainda que a estratégia pretendida pelo *top management* venha a ser implementada de fato. Contudo, na generalidade, há diferenças entre essa e a realizada, o que significa que a administração estratégica deve ser um processo contínuo e retroalimentável, com interações e retroalimentações constantes entre o previsto e o realizado, de modo a que a empresa/organização apresente sempre uma estratégia atempada e útil à consecução dos seus objetivos.

Para Fernandes et al. (2012), o processo no qual se insere a análise estratégica da empresa/organização implica na avaliação de uma série de itens afetos ao meio envolvente histórico-mercadológico (contexto de atuação, identificação dos riscos e descortinamento das oportunidades), quer em termos do meio envolvente imediato (mercado, negócios, concorrência, etc.), quer a nível do meio envolvente mediato (socioeconômico, político-institucional, jurídico-político e internacional).

A considerar na análise meio ambiental, deve estar também o avanço científico-tecnológico, a se traduzir pelo desenvolvimento de processos técnicos e produtos suscetíveis de afetar a atividade,

produtividade e rentabilidade das empresas/organizações. No contexto da análise do meio envolvente das empresas/organizações ganha realce a análise/avaliação do entorno operacional (estrutura da indústria, ciclo de vida do setor, dimensão/crescimento do mercado, grau de atratividade do setor e estratégia da concorrência), que se consubstancia no modelo dos cinco forças de Porter (1986, 1989, 1999) e que considera o impacto da entrada de novos competidores a nível da participação do mercado e da rentabilidade do negócio, com inferências em termos das necessidades de capital, diferenciação dos produtos, custos das mudanças, intensidade da concorrência, definição da estratégia competitiva, etc..

De fato, no dizer de Hitt (2011), a inovação constitui-se no fator mais importante na determinação do êxito de uma empresa/organização deste século. Na verdade, apesar de muitas empresas/organizações terem se tornado altamente eficientes no último ¼ de século, elas precisarão ser extremamente inovadoras no ¼ de século vindouro e nos anos que a este se seguirão, de modo a que sejam capazes de criar vantagens competitivas sustentáveis.

O grau de importância assumido pelas inovações cresceu enormemente nos últimos anos, em razão do vertiginoso aumento da concorrência. Na verdade, o que ocorre em vários setores é que as melhorias incrementais, seja a nível dos produtos, quer em termos dos processos, já não se mostram suficientes para dar sustentação às vantagens competitivas obtidas.

Assim, para assegurar a manutenção dos níveis de competitividade das empresas/organizações, há que apostar na inovação contínua, uma vez que as vantagens competitivas têm um prazo limitado de vida (os benefícios da estratégia de criação de valor de uma empresa/organização podem ser apropriados pela concorrência a partir da imitação). Efetivamente, a sustentabilidade de uma vantagem competitiva irá depender de três fatores: o índice de obsolescência das competências essenciais em razão de mudanças ambientais, a disponibilidade de substitutos da competência essencial e a imitabilidade da competência essencial. Logo, só com um fluxo constante de inovações (a inovação como variável básica da administração estratégica) é possível romper com essas restrições.

Para Hitt (2011), tão ou mais importante do que o contexto concorrencial são as capacitações que as empresas/organizações consigam criar, no sentido de gerar vantagens competitivas, conduzindo-as à obtenção de vantagens competitivas, de modo a obter competitividade estratégica e retornos acima da média e alcançar a dianteira face à concorrência. A empresa/organização deve analisar o seu ambiente interno (recursos, capacitações e competências) e de buscar a criação de valor.

O processo de administração estratégica ultrapassa assim o simples entendimento do setor, passando a ter nas competências as componentes mais importantes da vantagem competitiva. Por outro lado, a análise da cadeia de valor é um importante instrumento para que a empresa/organização perceba onde cria ou não valor, uma vez que a cadeia de valor mostra como um produto vai da matéria-prima até o cliente final.

Para as empresas/organizações, a ideia básica da cadeia de valor é criar valor adicional sem incorrer em custos significativos e captar o valor criado. Na realidade, a empresa/organização só obtém retornos acima da média se o valor que ela cria for maior do que os custos incorridos para criá-lo. Entretanto, a análise

da cadeia de valor é utilizada para identificar/avaliar o potencial competitivo dos recursos/capacitações da empresa/organização, buscando a compreensão da sua estrutura de custos e a identificação das atividades passíveis de geração de valor.

Por outro lado, em razão do que é assinalado por Alday (2000), com a rápida mudança das ambiências (social, política, econômica, tecnológica, etc.) das empresas/organizações, o planejamento estratégico surge como técnica adequada ao tratamento desses ajustes, constituindo-se num elemento de extrema relevância de reflexão/ação e com um estreito vínculo com a administração estratégica. Assim, o plano estratégico permite definir a direção a ser seguida pela empresa/organização de modo a buscar uma maior interação da mesma com o entorno.

## **METODOLOGIA**

O planejamento estratégico e a projeção futura acabam por divisar a estratégia, mas o norte para a premissa criativa dessa relação é a administração estratégica, que fornece uma clara compreensão sobre a empresa/organização no âmbito do seu setor de atividade e dimensão. Define-se a administração estratégica como um processo contínuo/iterativo que objetiva a manutenção de uma empresa/organização como um conjunto integrado ao meio envolvente. De fato, ao assim ser e ao esmiuçar a caracterização da empresa/organização, a administração estratégica potencializa o planejamento estratégico como instrumento norteador dos rumos a serem seguidos pela empresa/organização.

## **DISCUSSÃO TEÓRICA**

### **Inovação e organização**

A inovação liga-se ao desenvolvimento das empresas/organizações, notadamente a partir do advento do capitalismo industrial. Com a Primeira Revolução Industrial inglesa dos séculos XVIII e XIX, a inovação fazia-se presente nas invenções dos empreendedores. Com a Segunda Revolução Industrial, de finais do século XIX aos anos 70 e 80 do século XX, institui-se a interação Laboratório-Fábrica, dando-se conteúdo claramente científico à produção industrial e à sua gestão (a administração científica de raiz taylorista), com a inovação assumindo papel cada vez mais relevante a nível do processo de produção e na conquista e consolidação de posições de mercado.

Na Terceira Revolução Industrial (também dita Terceira Revolução Industrial e Tecnológica), as inovações de cunho tecnológico (robótica, informática, telemática, dentre outras) sedimentam um novo paradigma produtivo (e de gestão), consolidam a interação Indústria-Tecnologia e preparam o cenário para o advir da Quarta Revolução Industrial (a Indústria 4.0), cada vez mais próxima e já sendo praticamente uma realidade em diversas áreas (manufatura aditiva, inteligência artificial, internet das coisas, biologia sintética, sistemas ciberfísicos, dentre outras), com elevadas perspectivas quanto aos possíveis níveis de produtividade. Desse modo, a inovação, em especial a de carácter tecnológico, assume a posição de variável estratégica básica da empresa/organização.

Por outro lado, de acordo com Guerrero (2007), a introdução/penetração das TIC no âmbito da esfera produtivo-industrial configura um conceito contemporâneo de produtividade. Este, por sua vez, constrói-se através da expansão dos investimentos em conhecimento científico e tecnológico, Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e capital humano, promovendo a expansão dos investimentos em conhecimento/informação, que passam a se constituir em vetores de geração de riqueza (empresas, regiões e países), em elementos nucleares da mudança social, do progresso tecnológico e do desenvolvimento das economias avançadas e em fatores de alavancagem/sustentabilidade do ciclo de desenvolvimento econômico.

A inovação/difusão, no que se refere aos conhecimentos científicos, tecnológicos e produtivos (mormente a nível da esfera produtivo-industrial), atuam como suporte à capacitação/aprendizado, notadamente em termos de produtos e processos (tecnológico-produtivos e inovativo-tecnológicos). De fato, a nível do processo produtivo-industrial, enquanto fator de criação, viabilização e dinamização da competitividade, a inovação, em termos de produtos, tecnologias e processos, surge como elemento dinâmico, basilar e fulcral (portanto estratégico) no que se refere à construção de vantagens comparativas.

Assim sendo, a capacidade em desenvolver/absorver novas tecnologias irá depender ou da articulação/interação das empresas/organizações produtivo-industriais com centros geradores/produtores de tecnologia (instituições de pesquisa, centros tecnológicos e universidades), ou da capacitação das mesmas, em razão da promoção de esforços próprios de P&D, no que diz respeito à criação, aplicação e difusão de novos conhecimentos. De qualquer modo, se a criação endógena de tecnologia/inovação se relaciona a esforços de P&D (*learning by searching*), a empresa/organização industrial pode também ter acesso às inovações a partir de fornecedores externos.

De acordo com Zancul (2006), as empresas/organizações (com destaque para as empresas/organizações de cunho industrial), em razão da intensa dinâmica produtivo-concorrencial, calcada no processo de desenvolvimento tecnológico, mostram-se cada vez mais confrontadas com a necessidade de promover uma rápida intervenção a nível do lançamento de novos produtos no mercado, implicando em ritmo/tempo, áreas funcionais e pessoas e indo do início ao fim dos respectivos projetos (da concepção ao lançamento, passando pela elaboração).

Toda esta dinâmica implica em novas formas de organização do trabalho, que ultrapassem, de forma significativa, o *approach* taylorista-fordista. A envolvente competitivo-mercadológica exige a concepção/adoção de novas formas de trabalho, que se mostrem cada vez mais flexíveis e capazes de atender as demandas do mercado de forma rápida e a baixo custo. Mesmo o modelo toyotista, tido como mais de acordo com a configuração delineada pela Terceira Revolução Industrial e Tecnológica, pela sua comprovada flexibilidade, pode apresentar limitações com o advir da Quarta Revolução Industrial.

De acordo com Tidd (2003), a introdução de inovações encontra-se relacionada à obtenção de vantagens comparativas, desempenhando o processo de inovação um papel efetivamente estratégico no que diz respeito à capacidade para desenvolver novos produtos, no contexto de um entorno extremamente cambiante, uma vez que possibilita às empresas/organizações a possibilidade de promover a atempada

inovação do produto ou do respectivo processo de elaboração do mesmo, de modo a alcançar níveis superiores em termos de produtividade/competitividade, patamares mais elevados quanto à capacidade de produção, nítidas vantagens a nível do desempenho, indiscutíveis benefícios relativamente a métodos de produção/distribuição, óbvia preeminência com relação a novos conceitos que condenem os demais à obsolescência, etc..

Neste contexto, um dos principais critérios de triagem quanto à introdução de uma inovação, principalmente tratando-se de uma inovação de cunho tecnológico (tecnologia de processo, por exemplo) tem a ver com o impacto sobre a redução dos custos de produção, o que deverá conferir maior competitividade às empresas/organizações.

Por seu lado, Ribault (1995), ao buscar relacionar a ideia de inovação com competitividade, afirmam que se deve(m) utilizar a(s) tecnologias(s) para inovar e apresentam a velha discussão acerca do que realmente motivaria o processo de inovação por parte das empresas/organizações, se o fato da demanda puxar a inovação ou se a mesma é empurrada pela tecnologia.

O procedimento do tipo puxado pela demanda privilegia a análise de mercado e trata as tecnologias como recursos a serem utilizados de forma orientada para responder aos sinais emanados do mesmo. Já o procedimento do tipo empurrado pela tecnologia privilegia as tecnologias como motor da inovação (as inovações tecnológicas).

Em muitos casos têm-se exemplos, a nível da ação estatal direcionada, a acelerar os processos de gênese/difusão da inovação tecnológica, de políticas públicas cuja concepção/aplicação orientam-se por estratégias tendo a tecnologia como fator de impulsão (o caso chinês) ou a demanda como elemento de arrasto (o caso estadunidense). Na primeira situação tem-se uma presença governamental mais ativa, enquanto na segunda há a tentativa das autoridades federais em orientar os fundos público-creditícios no sentido de incrementar/aperfeiçoar e também de melhor direcionar os esforços de P&D a serem promovidos pelas empresas/organizações.

Cabe registrar que Gavira (2007) reconhece a importância da inovação para o crescimento/desenvolvimento das empresas/organizações, o que explicaria o porquê se busca promover/desenvolver novas formas/ferramentas no sentido de se otimizar a sua gestão. De fato, a seguir a abordagem schumpeteriana, a inovação se constitui numa fonte essencial a nível da competição efetiva, do desenvolvimento econômico e da transformação da sociedade.

Na realidade, ainda de acordo com o *approach* schumpeteriano, a competição originada de um produto, processo ou organização (novos ou melhorados/aperfeiçoados) mostra-se como muito mais devastadora do que a competição não inovativa. Logo, a quantidade/complexidade das inovações tem aumentado rapidamente, sobretudo nos últimos anos. A acirrada competição surge como um dos principais elementos na procura pela busca competitiva por velocidade, eficiência e qualidade.

Dentre esses aspectos são de destacar a crescente internacionalização dos mercados, o aumento da diversidade/variedade de produtos, a redução do ciclo de vida dos produtos no mercado, a mudança nos padrões de concorrência entre as organizações e as expectativas dos consumidores com relação à qualidade

e à tecnologia. Em um ambiente extremamente competitivo/concorrencial, as empresas/organizações querem conquistar cada vez mais mercados, a partir da diferenciação dos produtos e alcançando vantagens competitivas sustentáveis. Assim sendo, a inovação passa a ser vista como uma espécie de necessidade premente. Em outras palavras, passam-se a ter novas oportunidades com relação a produtos/mercados. Logo, o desenvolvimento de processos mais eficientes para produzi-los passa a ser visto como crucial pela própria empresa/organização.

O êxito em termos do desenvolvimento, geração e aplicação da inovação, em termos de empresas/organizações, conforme observam Gavira (2007), não depende somente dos recursos (financeiros, humanos e organizacionais) a ele alocados, mas também do modelo e das práticas de gestão adotadas. Por outro lado, a incerteza a caracterizar o entorno, conduz à necessidade em gerenciar o desenvolvimento de produtos em busca de melhor desempenho e aprendizagem. Desse modo, a gestão da inovação pode ser definida como um conjunto de práticas, conceitos e ferramentas que ajuda o tomador de decisão a organizar o processo de geração de inovações, renovação da empresa/organização na geração de novos negócios e de valor em cima de inovação.

Na verdade, a ideia da gestão da inovação tecnológica é estruturar, de forma estratégica, as subfunções, o ferramental e as rotinas, de modo a assegurar um mínimo em termos de periodicidade/previsibilidade a nível do processo. Com isso, ao se referir a uma empresa/organização, há que se delinear/implementar uma estratégia de P&D, que permita a construção da base de ciência e tecnologia propícia a definir o ponto inicial para a estratégia de negócios.

### **Inovação e externalidades**

Albagli et al. (2004) observa que, nas transformações, a ocorrer desde as últimas décadas do século XX, é nítido o papel estratégico assumido pelo binômio Informação-Conhecimento em várias dimensões da vida em sociedade, tornando indissociável a interação entre várias dinâmicas (cognitiva, informacional, inovativa e socioespacial).

Assim, o conhecimento tácito assume-se como fonte de inovação/competitividade, com as interações locais assumindo um importante papel na produção/difusão desse mesmo conhecimento. Daí, a conexão entre estes aspectos e toda uma gama de conceitos (capital social, territorialidade, redes, bem como das chamadas aglomerações produtivas - distritos industriais, clusters, *milieux innovateurs*, arranjos e sistemas produtivos e inovativos locais) que de um modo ou de outro acabam por remeter à questão da inovação.

De fato, uma inovação (ou um conjunto de inovações) pode vir a fornecer a base técnica para novos modos de produção, valorização e reprodução ampliada de capital, seja a nível da sua componente financeira, quer em termos da sua variante produtiva, de modo a possibilitar a flexibilização do aparato técnico e do trabalho, viabilizando a produção, comercialização e circulação de um conjunto de bens (tal como ocorreu com as TIC). Contudo, isto não implica numa maior socialização dos conhecimentos estratégicos nem evita o agravamento das desigualdades a todos os níveis.

Para Albagli et al. (2004) e Cassiolato et al. (1999), há concepções que criam o ambiente propício a interações, aprendizado, trocas de conhecimento e interações, favorecendo/estimulando a inovação. As denominadas aglomerações produtivas, científicas, tecnológicas e/ou inovativas (distritos industriais, *clusters*, *milieux* inovadores, arranjos produtivos locais, entre outros) criam um ambiente claramente favorável/estimulante a esforços direcionados à inovação.

Contudo, o que costuma predominar é a cooperação intencional, principalmente no caso de empresas (ou entre empresas e instituições de pesquisa), muito embora se deva considerar o envolvimento de outros atores de relevância para o sistema produtivo/tecnológico (clientes, parceiros, competidores, fornecedores de bens, equipamentos e serviços, universidades, institutos/centros de pesquisa, entidades reguladoras, associações empresariais, sindicatos, demais atores sociais, etc.).

Portanto, há uma ambiência propícia à inovação, capaz de estimulá-la e muitas vezes de viabilizá-la no contexto empresarial/organizacional, numa expectativa estratégica/concorrencial. Assim sendo, a inovação, variável estratégica básica da empresa/organização, pode beneficiar-se de externalidades/estímulos, para além de interações e esforços/iniciativas de cooperação.

### **Inovação e estratégia**

A inovação, no contexto das empresas/organizações, desempenha um papel eminentemente estratégico, fulcral para lhes conferir níveis mais elevados de competitividade e de avanço tecnológico/gerencial. A incorporação de inovações permite às empresas/organizações a modernização/sofisticação de seus processos e técnicas de produção e gestão, possibilitando assim o alcance de melhores resultados operacionais e de configurações tecnológicas altaneiras.

A incorporação de inovações, por parte das empresas/organizações, seja a nível de processos, produtos, métodos ou técnicas, promove a sofisticação das empresas/organizações a vários níveis, destacando-se o avanço tecnológico. Os esforços de P&D devem-se recrudescer em setores tecnologicamente mais intensivos/sensíveis, convertendo-se as empresas/organizações em centros criadores de inovação tecnológica. Contudo, cabe o registro que de acordo com a abordagem schumpeteriana, o conceito de empresário inovador não se aplica somente ao gerador/criador da inovação, mas àquele que a introduz no seio da empresa/organização.

De qualquer modo, a questão da inovação no contexto das empresas/organizações, assume um carácter nitidamente estratégico e como tal deverá ser contemplado pelo processo de planejamento estratégico, por sua vez guiado pelo processo de administração estratégica. Com isto, fornece-se flexibilidade à introdução/incorporação de inovações, mormente as de cunho tecnológico, incorporando-as a uma lógica de mercado dinâmica e não engessada por uma sequência de cronogramas irrealisticamente definidos e burocraticamente fixados, de modo a ceifar a criatividade/potencialidade da estratégia.

Assim sendo, o planejamento estratégico pode ser visto como a sistematização a ser guiada/monitorizada pela essência estratégica (a administração estratégica), sendo nesse contexto que deve ocorrer o desenvolvimento e/ou a introdução da inovação. O escopo estratégico (planejamento estratégico

+ administração estratégica) ganha força/relevância principalmente quando se trata de inovações de carácter tecnológico e principalmente quando se referem a desenvolvimento próprio e capacitação a envolver intensos esforços em termos de P&D.

Portanto, a inovação, no contexto das empresas/organizações, deve ser tomada como uma variável eminentemente estratégica. Na realidade, no momento atualmente vivido pelo capitalismo industrial (transição da Terceira para a Quarta Revolução Industrial), a inovação, no que tange às empresas/organizações, deve ser tida como a variável estratégica por excelência, de forma a moldar a sua gestão e configurar a sua trajetória.

A administração estratégica deve ver na inovação o objetivo maior da empresa/organização, uma vez que, com a incorporação da mesma, seja por desenvolvimento ou por aquisição, esta obterá ganhos de produtividade, reduzirá custos e elevará seus níveis de competitividade. Logo, é notório o cariz estratégico da inovação (mormente da inovação tecnológica) e, como tal, devendo ser objeto de preocupação/tratamento por parte do planejamento estratégico e da administração estratégica. No entanto, será a administração estratégica, processo de maior amplitude, a dar o mote no que se refere ao enquadramento estratégico da inovação.

## **CONCLUSÕES**

A questão da inovação foi aqui abordada no contexto das empresas/organizações. Considerou-se ser a inovação (mormente a de carácter tecnológico) uma variável de forte pendor estratégico no contexto das empresas/organizações. Em muitos casos, a mais estratégica das variáveis a compor o contexto organizativo-empresarial.

Para tanto, será fundamental considerá-la no âmbito do escopo estratégico da empresa/organização, tendo-a em conta a nível do plano estratégico e, num sentido mais amplo, dinâmico e flexível, em termos da administração estratégica. Ter a inovação como variável estratégica implica que a empresa/organização passe a ser guiada pela componente schumpeteriana da análise econômica (o empresário inovador), com a inovação sendo criada/desenvolvida pelo próprio empresário (ou gestor) ou introduzida pelo mesmo a partir de aquisição no mercado. Em ambas as situações, tem-se a inovação, e em ambos os casos, depara-se com o inovador (empresário/gestor).

Ter a empresa/organização na senda da inovação, a seguir a trajetória do empresário/gestor inovador (criador, imitador ou seguidor), implica em defini-la, necessariamente, como variável estratégica, objetivo maior da empresa/organização e recurso superior na conquista de maior competitividade. A turbulência do entorno exige o recurso à 'âncora' estratégica (estratégia = análise estratégica + planejamento estratégico + administração estratégica) e é como variável estratégica que deverá ser tratada a inovação, mormente a de base tecnológica.

A necessidade da abordagem estratégica ganha relevo quando existem externalidades de foro econômico, administrativo ou institucional a envolver a questão da inovação. Na verdade, só a postura estratégica poderá permitir o aproveitamento efetivo das sinergias possibilitadas por sistemas interagentes

com a empresa/organização. Desse modo, ao considerar a inovação (mormente a de carácter tecnológico) como variável estratégica, a empresa/organização passa a elegê-la como ponto de sustentação no alcance dos seus objetivos de modernização/sofisticação produtivo-operacional, de modo a romper com os gargalos, as limitações e instabilidades típicas da envolvimento (mercadológica, socioeconômica e político-institucional), de modo a obter ganhos de produtividade e maior competitividade.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L.. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciência da Informação**, Brasília, v.33, n.3, p.9-16, 2004.

ALDAY, H. E. C.. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, 2000.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T.. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: Uma Síntese Teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, n.1, 2003.

CASSIOLATO, J. E.; LASTRES, H. M. M.. **Globalização e inovação localizada**: experiências de sistemas locais no Mercosul. Brasília: IBICT, 1999.

CHRISTENSEN, H. K.. Estratégia Corporativa: Gerenciando um Conjunto de Negócios. In: FAHEY, L. E.; RANDALL, R. M.. **MBA Curso Prático: Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p.67-99.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.. **Administração Estratégica: da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2012.

GAVIRA, M. O.. Gestão da inovação tecnológica: uma análise da aplicação do funil de inovação em uma organização de bens de consumo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.8, n.1, p.77-107, 2007.

GUERRERO, G. A.. Dinâmica inovativa e possibilidades de *upgrade* tecnológico em arranjo produtivo de calçados: um estudo de caso. In: ENCONTRO DE ECONOMIA DA REGIÃO SUL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE CENTROS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA, 10. **Anais**. Porto Alegre: ANPEC, 2007.

HITT, M. A.. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. São Paulo. Cengage Learning, 2011.

MEIRELLES, A. M. O.. **Planejamento Estratégico no Banco Central do Brasil e a Viabilidade Estratégica em uma Unidade Descentralizada da Autarquia**: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1995.

PORTER, M. E.. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E.. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIBAULT, J. M.. **A Gestão das Tecnologias**. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

TIDD, J.. **Gestão da Inovação: Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais**. Lisboa: Monitor, 2003.

WRIGHT, P.. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZANCUL, E. S.. Organização do trabalho no processo de desenvolvimento de produtos: a aplicação da engenharia simultânea em duas montadoras de veículos. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.13, n.1, p.15-29, 2006.

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da **Sustenere Publishing**, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.