



**CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANTONIO EDIOMAR NASCIMENTO MOREIRA

**GESTÃO DE INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES**

**FORTALEZA
2021**



ANTONIO EDIOMAR NASCIMENTO MOREIRA

GESTÃO DE INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Administração do
Centro Universitário Christus –
UNICHRISTUS como requisito parcial
necessário à obtenção do grau de bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Elnivan Moreira de
Souza

FORTALEZA
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

M835g MOREIRA, Antônio Ediomar Nascimento.
Gestão de inovação como estratégia de competitividade das
organizações / Antônio Ediomar Nascimento MOREIRA. - 2021.
26 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2021.

Orientação: Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza.

1. Gestão de Inovação. 2. Competitividade. 3. Diferenciais
Competitivos. I. Título.

CDD 658

ANTONIO EDIOMAR NASCIMENTO MOREIRA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Elnivan Moreira de Souza

Aprovado em 15 / 07 / 2021

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Elnivan Moreira de Souza
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof.^a Dr.^a Luciana Freire de Lima Marinho
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

Prof. Dr. Felipe Gerhard Paula Sousa
Centro Universitário Christus (UNICHRISTUS)

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	5
2.	REVISÃO DA LITERATURA.....	8
2.1	INOVAÇÃO: ORIGENS E CONCEITOS.....	8
2.1.1	Competitividade	9
2.2	GESTÃO DA INOVAÇÃO: FERRAMENTAS DE AUXÍLIO.....	11
2.3	ESTRATÉGIA.....	13
2.3.1	Tripé da Estratégia	15
2.4	FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA.....	16
3.	MÉTODOS	20
4.	ANÁLISE	21
4.1	DISCUSSÃO ACERCA DOS RESULTADOS.....	22
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
	REFERÊNCIAS.....	25

GESTÃO DE INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

INNOVATION MANAGEMENT AS A STRATEGY FOR THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

Antônio Ediomar Nascimento Moreira¹
Elnivan Moreira de Souza²

RESUMO

A capacidade de inovar é considerada determinante para a competitividade organizacional, sendo importante discutir, observar, e analisar a relação da inovação com a vantagem competitiva da empresa. Para competir com foco em inovação é necessário aplicar investimentos de longo prazo e com consistência, para tanto os gestores têm buscado compreender quais são os fatores determinantes para favorecer vantagens competitivas no mercado. O objetivo deste estudo se constitui em evidenciar as vantagens competitivas da gestão da inovação para as empresas. Para alcance desse objetivo, será necessário apresentar as características e como se dá a relação entre inovação e competitividade nas empresas; evidenciar as vantagens competitivas da gestão de inovação e apresentar ferramentas que tornam a gestão da inovação eficiente. A metodologia utilizada é de revisão bibliográfica baseada em artigos científicos e bases de dados que compreendam o período de 2011 até 2020. Conclui-se que gestão de inovação poderá afetar o seu crescimento e as suas vantagens competitivas perante o mercado, pois esta é uma das formas mais eficazes para poder ter uma organização que esteja sempre em melhorias constantes.

Palavras-chaves: Gestão de Inovação. Competitividade. Diferenciais Competitivos.

ABSTRACT

The ability to innovate is considered a determinant of organizational competitiveness, and it is important to discuss, observe, and analyze the relationship of innovation with the competitive advantage of the company. To compete with a focus on innovation, it is necessary to make long-term and consistent investments, so that managers have sought to understand which are the determining factors that favor competitive advantages in the market. The objective of this study is to present the competitive advantages of innovation management for companies. To achieve this objective, it will be necessary to present the characteristics and how the relationship between innovation and competitiveness occurs in companies; to highlight the competitive advantages of innovation management and to present tools that make innovation management efficient. The methodology used is a literature review based on scientific articles and databases covering the period from 2011 to 2020. It is concluded that innovation management can affect its growth and its competitive advantages in the market, because this is one of the most effective ways to have an organization that is always in constant improvement.

Keywords: Innovation Management. Competitiveness. Competitive Differentials.

¹ Graduando em Administração pela Unichristus - ediomarbecksther@hotmail.com.

² Professor de Graduação em Administração de Empresas da Unichristus, Doutor em Administração pela UNIFOR. Email: elnivan.souza@unichristus.edu.br.

1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização acarretou diversas mudanças nas organizações, tendo em vista que a base de essas modificações, caracteriza-se pelo advento de novas tecnologias de informação. Diante de uma revolução tecnológica, a sociedade vem apresentando a necessidade de maior diversidade de produtos, gerando assim uma nova demanda, e conseqüentemente, garantindo novas oportunidades e nichos de abrangência, o que coloca as empresas em situação de igualdade. Diante desses fatores, a inovação provoca a inquietação do empreendedor, o qual, diante do novo mercado globalizado, precisa necessariamente priorizar a busca pelo conhecimento como diferencial competitivo. (VICENTE, 2014)

A economia brasileira se encontra em constante expansão e também desenvolvimento econômico. Contudo, essa evolução acabou por gerar novos desafios para as empresas, tendo como potencial de evidência a busca por tecnologias e fatias de oportunidade de mercado. É visível que o nível de competitividade não para de crescer, configurando um desafio maior na atividade de empreender.

As empresas têm o objetivo em comum de alavancar seus negócios, desde a era dos tempos remotos, até os dias atuais. De um modo geral, busca-se o aumento das fontes de receitas, garantindo a prosperidade financeira do empreendimento. Contudo, se deparam com uma atual competitividade acirrada que acarreta de forma significativa para que aconteça a redução dos índices de receitas, configurando assim um desafio a ser superado. Para tanto, uma alternativa bastante plausível para amenizar os impactos da concorrência é o forte investimento em tecnologia e inovação, garantindo um passo à frente em relação aos outros segmentos do mercado (DOMENICO, 2014).

Em relação às inovações, o desenvolvimento pode estar ligado a muitos itens, como produtos, modelos de negócio, formas de comercializar ou até mesmo em uma nova maneira de desenvolver um projeto, enfatizando assim o foco em se manter continua no mercado competitivo e garantindo atender as necessidades dos clientes.

Diante de tantas vertentes, de acordo com Carvalho et al. (2011), é indiscutível que as organizações precisam adotar medidas de inovação que

obedeçam a critérios de continuidade e sistematização, portanto, é preciso que se tenha um cotidiano com fluxo de trabalho por meio da gestão da inovação. Dessa forma, essa gestão disponibilizará uma forma sequencial de atividades, onde é necessário gerar, selecionar e implementar ideias. Dessa maneira, espera-se que as empresas em sua totalidade possam aumentar a sua capacidade de inovação por meio de processos de gestão bem estruturados, visando a otimização dos recursos da empresa e a garantia de um grande diferencial competitivo.

Diante do exposto, foi desencadeado o interesse e problema desta pesquisa: qual o papel da gestão de inovação enquanto fonte de vantagem competitiva?

O objetivo deste estudo se constitui em evidenciar as vantagens competitivas da gestão da inovação para as empresas. Para alcance desse objetivo, será necessário conceituar inovação e competitividade e como se dá a relação dos dois fatores nas empresas; evidenciar as vantagens competitivas da gestão de inovação e apresentar ferramentas que tornam a gestão da inovação eficiente.

Essa pesquisa contribui para o meio acadêmico, a qual pode servir como base para desenvolvimento de novos estudos na área, bem como para o setor empresarial, diante dos conceitos evidenciados sobre gestão da inovação e suas vertentes, além de demonstrações sobre teorias já comprovadas das etapas pertinentes aos processos de inovação, por fim, permite ao pesquisador a oportunidade de abrir um leque maior de conhecimento acerca dos conceitos revisados durante sua elaboração.

A estrutura do trabalho está dividida em tópicos, a fundamentação teórica compreende a conceituação de inovação e competitividade, e a apresentação de vantagens competitivas oferecidas por meio da gestão da inovação. O tópico seguinte é a metodologia que descreve as etapas da pesquisa e suas classificações, seguido pelo tópico de resultados e discussões onde serão apresentadas ferramentas que tornam a gestão da inovação eficiente, alcançando o objetivo de tornar-se vantagem competitiva para a empresa e por fim as considerações finais acerca do aprendizado durante a elaboração da presente pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo serão caracterizados os conceitos de inovação e competitividade, bem como a forma com que esses dois fatores trabalham juntos em prol do desenvolvimento da organização. Conceituar os fatores e entender como seu uso pode ser otimizado, condiz com a busca efetiva por melhores resultados nas ações desenvolvidas para a empresa. Nesse sentido, é possível garantir, por meio da implementação de ferramentas que garantam suporte para criar diferencial competitivo uma maior produtividade e conseqüentemente melhores índices de lucros.

2.1 INOVAÇÃO: ORIGENS E CONCEITOS

O termo inovação vem do latim *innovare* e pode ser definido pela ação de “fazer algo novo”. De acordo com Schumpeter (1997, *apud* BORSOI, 2018), a inovação passa a ser compreendida diante de cinco aspectos, sendo eles a introdução de um novo bem ou serviço no mercado; introdução de um novo método/meio produtivo; a abertura/criação de um novo mercado; a conquista de novas fontes de fornecimento e; pelo estabelecimento de novas formas de organização. Nesse sentido, é primordial enfatizar que a inovação é algo que precisa ser praticado para que aconteça.

De acordo com Philippi (2015) inovar está relacionado com a novidade, com menor ou maior impacto no negócio empresarial e no mercado, podendo alterar o modelo de negócio e, até mesmo, ‘inovar’ o mercado, ou seja, diante das possibilidades de impacto que a inovação proporciona a uma empresa, é seguro afirmar que, apesar da pretensão lógica, só se pode assegurar que uma mudança trará resultados positivos diante do planejamento efetivo.

Diante de inúmeras conceituações, Borsol (2018) a inovação pode ser caracterizada como um processo capaz de gerar uma oportunidade para uma nova ideia, ao mesmo tempo que ela pode ser colocada em prática da maneira mais ampla possível, garantindo a maximização dos recursos disponíveis para o atendimento dos objetivos traçados. É importante enfatizar que a inovação difere das invenções, uma vez que estas que têm limitação quanto ao seu processo de

criação, técnica ou até mesmo produto. Em contrapartida, “a inovação implica no desenvolvimento e na introdução da invenção no mercado. Isto é, implica na viabilização técnica e econômica da nova ideia” (BORSOI, 2018, p. 20).

Nesse sentido, Schilling (2013, p.4, apud MARQUES; SILVA, 2016, p.15) define a inovação em:

“Inovação é uma coisa linda. É uma força com apelo tanto estético quanto pragmático: ela libera nosso espírito criativo, abrindo nossas mentes para, até aqui, impensáveis possibilidades, enquanto simultaneamente acelera o crescimento econômico e fornece avanços em áreas fundamentais como medicina, agricultura e educação.”

Tomando como base a ênfase no crescimento econômico que a inovação proporciona, há um novo fator importante para motivar as empresas a buscarem melhorias e conseqüentemente melhores resultados no mercado. Para tanto, é preciso lidar com grande responsabilidade, tendo em vista que muitas empresas não conseguem tê-lo como uma forma de motivação para a busca por mudanças que sejam calculadas e de caráter promissor para a empresa. O fator em evidência é a competitividade.

2.1.1 Competitividade

Albuquerque (1992) define a competitividade como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam obter e manter a longo prazo, posição sustentável no mercado. Dito isso, a competitividade empresarial é o que mantém empresas sempre motivadas a continuar melhorando e a superar suas concorrentes, e para isso, as empresas utilizam-se de fatores como: a gestão da inovação, gestão otimizada, novas tecnologias, além do capital humano qualificado de forma a se capacitarem e disputar um lugar e/ou posição no mercado que está cada vez mais competitivo.

É através do crescimento da competitividade que as organizações são expostas à precariedade de suas atividades e à urgência por mudanças que garantam destaque positivo no mercado, transformando seus fundamentos produtivos em meio produtivos mais eficientes e com maiores chances de retorno. (FRAZÃO; SANTOS; FERREIRA, 2017).

Acentua-se que a competitividade, apesar de ser um grande fator que influencia a mudança de forma positiva, deve estar alinhada à melhoria da habilidade de gerar melhores produtos e de inovar em tecnologia. Diante de um mundo que está em constante evolução, com o intuito de atender as necessidades que a globalização trouxe à sociedade, a competitividade vem se tornando um forte aliado na motivação que coloca as empresas na condição de necessidade em serem pioneiras em algo inovador, garantindo atender as necessidades dos seus clientes, antes que possa perdê-lo para a concorrência. (FRAZÃO; SANTOS; FERREIRA, 2017).

Diante do exposto, é possível entender que a competitividade é ressaltada em diversos pontos voltados para a organização, mas seu conceito ainda é algo pouco esclarecido, diante da magnitude de suas contribuições. Dessa forma, visando promover maior conhecimento sobre esse fator indispensável e sempre atual no mundo dos negócios, de acordo com Kupfer (1996, APUD FRAZÃO; SANTOS; FERREIRA, 2017) define a competitividade como a habilidade que promove a organização, elaboração e execução de métodos competitivos que oferta possibilidades para que a empresa consiga bom posicionamento no mercado.

Compactuando com os ideais de que a competitividade é parte integrante das organizações, de acordo com Oliveira (2004, apud FRAZÃO; SANTOS; FERREIRA, 2017) conceitua a competitividade como a capacidade que a organização tem em promover melhorias de seus resultados e fortalecer a sua participação nos negócios, adquirindo benefícios em razão dos privilégios ganhos ao longo do tempo de permanência no mercado. Para tanto, é indispensável que os líderes da organização estejam na condição de avaliadores dos fatores internos e externos que influenciam diretamente na eficiência de suas atividades.

Entretanto, devido à proporção que a globalização tomou, para que exista uma efetiva competitividade, torna-se necessário que ela esteja em constante atualização com o que acontece de novo no mercado. Dessa forma, Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1995, p.1 apud FRAZÃO; SANTOS; FERREIRA, 2017), analisam um fator de grande relevância, evidenciando que a competitividade pode ser definida de forma concreta “como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”, uma vez que apresentam

ainda dois aspectos que condizem com as práticas de estratégias competitivas. (FRAZÃO; SANTOS; FERREIRA, 2017, p.3).

2.2 GESTÃO DA INOVAÇÃO: FERRAMENTAS DE AUXÍLIO

Pode-se compreender a gestão da inovação como um gerenciamento de métodos, habilidades, informações, conhecimentos, estratégias, planos e diferentes tipos de ferramentas que as organizações utilizam para que as empresas possam ter a capacidade estruturada suficiente para criarem, adquirirem, inserirem, mudarem e desenvolverem inovações de produtos e processos, baseando-se na competitividade presente no mercado.

Tidd et al. (2008, p.82) defenderam o seguinte consenso referente ao processo de gerenciamento de inovações, denotando que a inovação é um processo e não um evento o qual é isolado e deste modo precisa ser gerenciado da melhor maneira possível. Pois as influências a respeito de tal processo podem vir a ser manipuladas ou modificadas, a fim de afetar o resultado, então conclui-se que a inovação não somente pode ser gerenciada, como também precisa que alguém a gerencie.

De acordo com Tidd et al. (2008, p.84), com o passar do tempo as empresas vão acumulando recursos técnicos e habilidades de gerenciamento. É possível aprender tais técnicas de diversas formas, seja através da utilização de pesquisas em conjunto com os consumidores, por meio da criatividade entre empresas etc. Contudo, é importante que a empresa entenda que a inovação não se trata apenas de questões lucrativas, mas de um processo que necessita continuamente de melhorias.

Em concordância com a empresa COTEC (1998, *apud* SOUZA, 2003, p. 50), é preciso gerenciar de boa maneira a inovação permite que as empresas possuam a capacidade de realizar da melhor maneira o uso da tecnologia e da ciência, o qual tenha sido gerado de modo externo ou interno. Tal processo de inovação encaminhará a organização para uma valorização correspondente à capacidade inovadora, onde poderá agir como facilitador a promoção da efetividade e da eficiência a partir da competitividade em meio ao mercado.

Dando continuidade, defende a COTEC (1998, *apud* SOUZA, 2003, p. 36) cinco pontos a serem gerenciados:

- Prospecção (ou *scan*): representado pela procura de sinais internos e externos de potenciais inovações.
- Foco (ou *focus*): o compromisso em se esforçar para aplicar os recursos no alvo escolhido;
- Recurso (ou *resource*): aquisição dos conhecimentos e tecnologias essenciais à aplicação na produção do produto inovador;
- Implementação (ou *implement*): processo de dar vida ao produto inovador, é chegado o momento de materializá-lo, desde o surgimento da ideia até sua disponibilização no mercado ou em métodos internos de produção otimizada;
- Aprendizagem (ou *learn*): quinto elemento reflexivo dos demais, recipiente dos conhecimentos tácitos internos relacionados ao processo de aprendizado com falhas ou com sucessos, para melhor gerenciamento dos processos.

Deste modo defende a Tidd et al. (2008, p. 89) que se pode considerar a gestão da inovação sendo um processo de alocação, planejamento, coordenação e organização dos diversos fatores pelos quais tornam-se essenciais, tratando dos objetivos de alcance de resultados, assim permite-se a continuação deste processo no mercado e na empresa. Ainda segundo eles, é importante possuir a visão de que a gestão da inovação é uma capacidade que pode ser aprendida, sendo que cada indivíduo, grupo ou empresa necessita encontrar, por meio de visibilidades básicas afim de realizarem de maneira específica o gerenciamento da inovação.

Assim a palavra “gestão” é empregada de maneira a fornecer condições para que a empresa lide com as diversas divergências do mercado e não com uma forma de mecanismo previsível e completo. O sucesso empresarial por meio da inovação decorre de elementos base, sendo a competência para gerenciamento de fontes técnicas (recursos humanos, equipamentos, conhecimento, capital etc.).

2.3 ESTRATÉGIA

Em conformidade com Lobato *et al.* (2012), a origem da palavra “estratégia” advém do grego “*strategos*” tal palavra é composta por mais outras duas palavras sendo elas: *stratos* (exército) e *ago* (comando). De acordo com o dicionário Michaelis, a palavra estratégia significa em sua definição como:

Arte de planejar e coordenar as operações das forças militares, políticas, econômicas e morais envolvidas na condução de uma guerra ou na preparação da defesa de um Estado ou comunidade de nações; Arte militar que se ocupa do equacionamento tático das operações e movimentações de um exército tendo em vista conquistar uma vitória ou lograr condições vantajosas para vencer um inimigo; Arte de utilizar planejadamente os recursos de que se dispõe ou de explorar de maneira vantajosa a situação ou as condições favoráveis de que porventura se desfruta, de modo a atingir determinados objetivos; Manobra ou artifício engenhoso, ardil, subterfúgio, estratagem. (MICHAELIS, 2018, p.1).

Como enfatizado de modo descrito pode-se entender que a palavra “estratégia” em contexto histórico sempre esteve em conjuntura com a busca por superioridade e o militarismo visando o aperfeiçoamento de poder. Como relata Bueno (2011), um dos documentos mais antigos a respeito da estratégia se trata do livro a Arte da Guerra de Sun Tzu, o qual tem a sua origem estimada entre 481 e 221 a.C. Tal época as organizações tecnologia e o mercado em suas modalidades eram inconcebíveis. Compreende-se que estratégia se relaciona a vantagens que podem ser adquiridas em meios competitivos, em outras palavras é uma maneira de ser melhor que o adversário ou concorrente.

Em conformidade com Lobato *et al.* (2012) a estratégia passou a possuir definição como uma forma de arte a ser dominada inicialmente pelo general e logo tal ato passou a ser expandido para o âmbito mercantil, o qual desenvolveu-se conforme as mudanças em meio à sociedade e em vista do contexto empresarial. Deste modo, é possível adquirir uma visão de que a estratégia é uma chave para eficiência das organizações e a sobrevivência da mesma no mercado. Conforme cita Gamble e Thompson (2012, p. 2), “as iniciativas e abordagens desenvolvidas pela administração para atrair clientes e agradá-los, conduzir as operações, promover o crescimento dos negócios e atingir os objetivos de desempenho”.

Conforme cita Décours *et al.* (2012) pode ser separada em três períodos históricos a atuação da estratégia. O primeiro período histórico possui visibilidade até a segunda fase da Revolução Industrial, a qual teve início em meados do século

19. Em tal época, a estratégia era mais voltada para o campo militar, pois mesmo em meio a uma grandiosa oferta de produtos no mercado, as demandas possuem níveis muito altos, o que não necessitava de estratégia em relação ao mercado. Em meio ao segundo período, o qual veio à tona entre 1850 e 1900, surgiu uma maior rede de logística a qual permitiu uma distribuição de aplicação favorável, que facilitou acesso a créditos e por meio de outros fatores as empresas promoveram alterações no meio mercadológico e competitivo, assim de modo induzido as empresas passaram a desenvolver estratégias no meio corporativo. Já o terceiro período o qual define o autor surgiu juntamente com a Segunda Guerra Mundial, tal período necessitou de conceitos estratégicos nos negócios e na guerra, pois decisões sobre alocação de recursos na guerra iniciou a ocorrer relações de causa e efeito diretos nas empresas, exigindo das mesmas planejamentos de produção e otimização dos recursos físicos e humanos.

De acordo com Júlio e Salibi Neto (2002) a estratégia deve atentar-se ao planejamento de maneira a prever o futuro, modelo que um padrão a ser seguido, posicionamento que visa a relação de mercados e produtos, perspectiva possui a visão de análise amplificada da organização e, por fim, a armadilha que explicita ações referente a confrontos com a concorrência.

Com as mudanças causadas pela globalização, consequência da difusão e do avanço da tecnologia e a respectiva facilidade de acesso à informação e a velocidade de seu fluxo, potencializada com acesso à internet de forma mais ampla, a sociedade passa a convergir de forma contínua e acelerada para integração nos mais diversos níveis (alfandegário, diplomático, entre outros) e com barreiras geográficas cada vez menos consideráveis como fatores ponderáveis e determinantes do limite da atuação de mercados, a exemplo, disso a formação de blocos econômicos consolidados e o estabelecimento de acordos comerciais geralmente menos protecionistas. A delimitação de concorrentes diretos e as fronteiras dos seus clientes tornam-se cada vez mais indetermináveis à medida que o conceito de globalização avança e a integração entre pessoas e informações cresce de forma imensurável.

De acordo com Porter (1989) vantagem competitiva deve estar inerente às empresas, as quais possuem convivência com a realidade que não existe espaço em meio ao mercado de maneira irrestrita para que aqueles que visam entrar no

mesmo, pois seu crescimento possui tendência mais lenta conforme o tempo e conforme o ganho de uma concorrência mais agressiva. Ainda de acordo com o autor, as estratégias devem ser utilizadas para finalidades em busca de alcançar vantagens em meio as competitividades das organizações.

A estratégia é um fator fundamental para o autoconhecimento da empresa em meio ao mercado e à concorrência, tanto de maneira externa quanto de maneira interna, isto é, a estratégia atua diretamente na tomada de decisão das empresas possibilitando a perceptividade em relação ao seu posicionamento em meio ao mercado e o ambiente hostil a no qual a mesma se encontra.

2.3.1 Tripé da Estratégia

Tratando da Visão Baseada em Indústria e a Visão Baseada em Recursos, por mais que ambas possuam certa persuasão ambas podem vir a serem criticadas pelo fato de ignorarem instituições informais e formais, as quais possibilitam um contexto competitivo em meio as empresas e indústrias as quais são estudadas e viabilizadas por meio dessas lentes (KOGUT, 2003). A Visão Baseada em Recursos e a Visão Baseada em Indústria surgiram em meio a uma pesquisa a respeito de competitividade nos Estados Unidos da América, o qual permitia entender o contexto institucional com base em um mercado estável (PENG; JIANG; WANG, 2008).

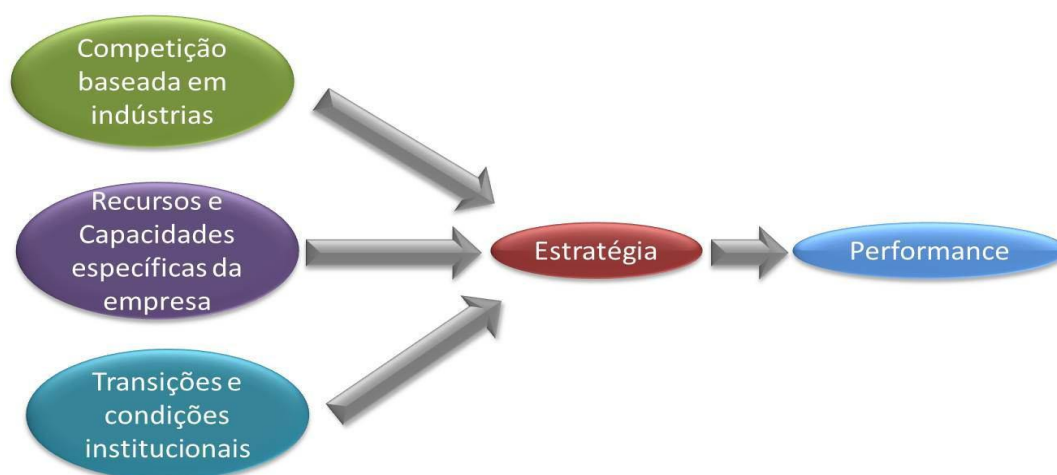
A clareza sobre as perspectivas com base nos recursos e indústrias não são suficientes para responder questionamentos a respeito da estratégia (PENG, 2008). A estratégia e a performance das organizações ou empresas em grande maioria determinam-se por instituições, as quais são conhecidas de maneira popular como “regra de jogo” das sociedades. A maneira pela qual a empresa sairá ganhando ou perdendo reflete diretamente as regras reforçadas estabelecidas (NORTH, 1990; PENG, 2009).

De modo a generalizar, apesar de tal assunto ser debatido com frequência em diferentes âmbitos acadêmicos, os determinantes que verdadeiramente definem a performance de determinada empresa em consequência provavelmente irão envolver a ligação de três frentes a qual reflete no tripé estratégico (BROUHERS et al., 2008; GAO, et al., 2010; MEYER et al., 2009; YAMAKAWA; PENG; DEEDS, 2008; YANG et al., 2009).

É importante enfatizar que uma das partes do tripé está a Visão Baseada em Instituições, no entanto não é a única, pois está combinada diretamente a Visão Baseada em Indústrias e a Visão Baseada em Recursos e ambas em conjunto demonstram seu devido valor perante o tripé estratégico (GAO et al., 2009; MEYER et al., 2009; OLIVER, 1997).

Como demonstra a Figura 1 a Visão Baseada em Indústrias incluída as outras duas previamente explanadas (recursos e indústrias), permite completar o tripé estratégico proposto por Peng(2009).

Figura 1- Tripé estratégico



Fonte: Peng (2009).

2.4 FONTES DE VANTAGEM COMPETITIVA

Não é viável compreender a vantagem competitiva de uma determinada empresa apenas a observando como um todo, pois a vantagem origina-se por meio de diversas atividades decorrentes no âmbito interno da empresa, sejam estas de âmbito em meio a produção, projetos, logística, marketing e até em decorrência do suporte que é ofertado pela comercialização de produtos, visando que cada uma das atividades já citadas influi em custos.

Porter (1989, p. 31) neste mesmo contexto enfatiza que a origem da diferenciação pode advir de fatores diversas, incluindo o requerimento de matéria-

prima com grande qualidade, um atendimento ágil perante o consumidor ou até mesmo em projetos de produtos a serem desenvolvidos.

Consequentemente é importante compreender e identificar quais oportunidades serão advindas por meio da criação de vantagens competitivas, assim deve-se analisar cada atividade a qual está em desenvolvimento, de modo a descobrir custos mais baixos em comparação com a concorrência.

É importante dar ênfase a outro ponto que em consequência visa estudar as vantagens competitivas em meio ao mercado geográfico, pois em meio a globalização e a constante mudança que ocorrida no mundo, os mercados tendem a crescer ao mesmo tempo em que outros são substituídos ou até mesmo descontinuados perante as exigências, expectativas e necessidades dos consumidores para com este âmbito.

Segundo os apontamentos de Porter (1986) referente às vantagens de competição global enfatiza-se tais: As tecnologias de produtos patenteados (possibilidade em aplicar com habilidade as tecnologias nos mais diversos âmbitos de mercado nacional); A vantagem comparativa referente às vantagens que se obtém por meio de fatores como qualidade e custo, os quais são empregados no desenvolvimento da fabricação de determinado produto; Experiência global tal exigência é uma grande vantagem competitiva, pois devido às tecnologias existe a possibilidade de modo variado vender produtos os quais são impressão existentes no mercado; Economia em escala de compras esta reflete quando existe a possibilidade de poder em meio a determinada negociação refletindo os fornecedores, ou seja, custo baixo em compras de grandes escalas; Diferença entre produtos: este está objetivado diretamente na utilização de inovações tecnológicas; Economia logística de escala: este possui um sistema logístico internacional o qual envolve custos fixos da organização deste modo podendo ser dividido por meio de uma atendimento a diversos mercados do âmbito nacional; Economia de escala e marketing: tal economia reflete na escolha de estratégias que podem vir a ser executadas em âmbito internacional; Mobilidade de produção: este surge em meio ao compartilhamento de tecnologias patenteadas a qual a fabricação do produto ou serviço é móvel; Economia de escala na produção: tal economia tem como dever alastrar-se em meio aos mercados nacionais.

Em vista da vantagem competitiva, a mesma é conceituada por meio do valor montante que os consumidores se disponibilizam a pagar em vista dos produtos ofertados pelas empresas.

Uma organização ou empresa torna-se rentável quando os produtos alcançam lucros maiores do que o custo para sua fabricação. Dessa forma, Porter (1989) denota que não o custo e sim o valor, necessita ser utilizado nas análises em meio a competitividade das empresas, este método permite impor o que é chamado de preço prêmio viabilizando a diferenciação.

Ainda em decorrência do assunto, as atividades tecnológicas e físicas, por meio da criação de um produto de grande valia para os consumidores desenvolvido pela empresa onde está utiliza de insumos adquiridos, tecnologias e recursos humanos. É enfático ressaltar que cada atividade possui determinado valor que utiliza e cria informação, os quais definem-se em dados sobre o consumidor, através de pedidos, parâmetros de desempenho e estatísticas a respeito de falhas em produtos que são ofertados pela empresa. (PORTER, 1989).

As atividades de valor segundo Porter (1989) são divididas em dois tipos, destacando-os como atividades primárias e atividades de apoio, esta atividade reflete diretamente no desenvolvimento físico dos produtos até a entrega para o destinatário final incluindo também a assistência referente ao produto caso este esteja sujeito a algum defeito ou veio a estragar antes do estimado.

Em relação às atividades de apoio às mesmas visam sustentar a si mesmas e as atividades primárias visando fornecer insumos tais como recursos humanos, tecnologia e das diferentes funções presentes no âmbito da organização.

O modo pelo qual se desenvolve atividades em meio a empresa refletida com a economia da mesma, é o fator determinante do custo do produto, o qual provavelmente será analisado pela concorrência. Deste modo as atividades de valor fundamentam-se em blocos de vantagens distintas de vantagem competitiva.

Segundo a afirmação de Porter (1989) em meio a cada categoria de atividade primária ou de apoio, enfatiza-se três tipos de atividades de desempenho diferenciado nas vantagens competitivas sendo elas: A garantia de qualidade, tal modalidade visa garantir a qualidade de atividades perante a outras atividades, tais como: testes, monitoramento, revisão, inspeção, ajuste, verificação e reforma. Note que garantia de qualidade não é pertencente a um sinônimo de gerência de

qualidade, pois diversas atividades contribuem para a qualidade nas empresas; indireta, esta conceitua-se de modo a executar atividades contínuas em uma base direta como: manutenção de registro do vendedor, programação, manutenção, gerência da força de vendas, administração de pesquisa, operação de instalações etc. Já a Direita, está totalmente ligada a criação de valor para o consumidor como: fabricação de peças, montagem, publicidade, recrutamento, operação focando o setor de vendas, projeto do produto, etc.

Deste modo, em uma empresa ou organização existe a possibilidade de surgir a vantagem competitiva perante a qualquer atividade desenvolvida na mesma, em meio a cadeia de valores, desde o desenvolvimento do produto até a assistência se caso necessário.

Através dos elos existentes dentro da cadeia de valores é possível viabilizar que as atividades se relacionem dentro da empresa. Pois como denota (1989, p. 44) tais elos estão relacionados entre o modo pelo qual determinada atividade de valor é exercida e executada e o custo de desempenho de outra.

Porter (1989, p. 45) ainda acrescenta que tais elos podem vir a proporcionar duas maneiras de vantagem competitiva, sendo elas de coordenação e otimização. Assim, observa-se que a vantagem competitiva advém pertinente aos eles entre as atividades da empresa assim como as próprias atividades de âmbito individual.

Desta maneira os elos podem vir a enfatizar as exigências em coordenar atividades entre elas mesmas. Em meio a tal abordagem destaca Porter (1989, p. 45) seu ponto de vista:

A habilidade para coordenar elos frequentemente reduz o custo ou aumenta a diferenciação. Uma coordenação melhor, por exemplo, pode reduzir a necessidade de estoque em nível de toda a empresa. Os elos implicam que o custo, ou a diferenciação de uma empresa, não constituem meramente o resultado de esforços para reduzir o custo ou aperfeiçoar o desempenho em cada atividade de valor individualmente. Grande parte da recente mudança na filosofia em direção à fabricação e em direção à qualidade – fortemente influenciada pela prática japonesa – é um reconhecimento da importância dos elos

Assim sendo observa-se que o desenvolvimento de atividades em uma organização ou empresa relacionam-se por meio da cadeia de valor, pelo qual tal ligação é feita através dos elos os quais estão sujeitos a dependerem de

habilidades, pois estes podem reduzir os custos e a amplitude de uma determinada produção.

3. MÉTODOS

Para desenvolvimento deste trabalho, adotou-se o método de pesquisa bibliográfica em plataformas do SciELO e Google Acadêmico, além dos repositórios de Universidades que disponibilizam de forma pública trabalhos/estudos nesta área. A pesquisa dedicou-se ao estudo e análise de documentos, em suma maioria, publicados no período de 2011 até 2020. As palavras-chaves utilizadas na pesquisa foram: gestão de inovação; competitividade e; diferenciais competitivos. A pesquisa foi qualitativa e selecionou artigos no idioma em português e inglês.

Sobre o método de pesquisa bibliográfica, Marconi e Lakatos (2008) apontam que:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, querem publicadas quer gravadas. (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 57).

Desse modo, a pesquisa bibliográfica consiste em uma busca de informações/conhecimentos acerca de um tema que já foi tratado em diversos segmentos, por leitores e estudiosos que se dedicaram à abordagem dele e que se dedicaram a desenvolver estudos mais recentes, como forma de contribuir para a comunidade acadêmica.

Diante da realização dessa etapa, a pesquisa é classificada de acordo com os objetivos, os quais a definem como qualitativa e exploratória. Para Révillon (2003), a pesquisa exploratória proporciona conhecimentos para um melhor entendimento do problema.

Os novos conhecimentos podem ser analisados e verificados se devem ou não ser incluídos na pesquisa, sendo assim permitindo maior visão do campo de pesquisa. Outro ponto que apresentado é “a pesquisa com dados qualitativos é a principal metodologia utilizada nos estudos exploratórios e consiste em um método

de coleta de dados não-estruturado, baseado em pequenas amostras e cuja finalidade é promover uma compreensão inicial do conjunto do problema de pesquisa” (MALHOTRA, 1993, p.156).

4. ANÁLISE

Entende-se que a inovação é um meio para gerar vantagem competitiva, pois a empresa que está em um ciclo contínuo de inovação, recebe destaque no mercado, pois a inovação é a difusão e invenção de serviços, processos e produtos que irão tornar a empresa não obsoleta, fazendo com que sempre exista meios que os levem a novos caminhos e oportunidades que venham agregar valor para o seu negócio.

A inovação é importante para que a empresa tenha sucesso, pois as inovações farão com que sua demanda tenha melhorias significativas de desempenho, assim criando novos produtos e melhorando aquilo que já existe.

A revolução industrial trouxe para a humanidade mudanças tecnológicas que possibilitaram para um mundo a capitalização e para viver neste novo contexto as empresas precisam ter estratégias que possam os levarem a ter sucesso no mercado, assim a inovação se torna um canal de vantagem competitiva que podem ser utilizadas por elas, fazendo que seja reconhecida pelos seus clientes.

Nos últimos anos, muitas organizações investiram em ideias rentáveis que proponha o crescimento e inovações com custos sob controle, pois com o aumento da concorrência e das exigências dos consumidores que procuram à sua satisfação com aquilo que estão consumindo.

Assim muitas empresas que visam ter vantagem competitiva, querem inovações que possam trazer a sustentabilidade para o seu negócio, pois o cliente espera que a instituição leve em consideração o meio ambiente, e proporcionando o bem para a sociedade. Sendo assim, no momento de escolha, muitos optam pela marca que mostra fazer parte da sustentabilidade. Assim, não basta oferecer um produto ou serviço que apenas proporciona uma boa experiência para o consumidor.

As organizações que adotam para o seu negócio a gestão de inovação ficam a frente de suas concorrências, ganhando vantagens competitivas, pois este é um dos fatores importantes para o desempenho do negócio, pois a inovação está

diretamente ligada à capacidade da empresa em desenvolver novos serviços e produtos por meio de suas ideias, fazendo com que sua empresa sobrevivesse no mercado.

A vantagem competitividade muitas das vezes está ligada a como a empresa consegue lidar com seus recursos externos e internos, assim se posicionado estrategicamente frente aos seus concorrentes, criando valores para aqueles que compram os seus produtos, por isso não basta apenas querer inovar pois existe a necessidade que seus colaboradores também estejam motivados em ver a empresa crescerem, assim a gestão de inovação não trabalha sozinha, mas sim em conjunto com toda empresa.

Conclui-se que as empresas que trabalham com a inovação não estão livres de riscos, mas estão aptas a sobreviver, pois a inovação não está apenas ligada com a elaboração de algo novo, mas sim diretamente ligada às suas melhorias, o que traz desempenho para se destacar.

4.1 DISCUSSÃO ACERCA DOS RESULTADOS

Algumas empresas banalizam o uso da gestão de inovação, não se atentando nas possibilidades que isso pode trazer para elas, pois inovar é necessário para que os negócios venham crescer e se manter no mercado que a cada dia se torna maior e mais capitalista.

A inovação pode propiciar a melhoria constante da organização, houve um novo conceito no que significa melhoria contínua, pois no passado era usada como meios para melhorias no trabalho. Porém atualmente o termo melhoria contínuo está ligado a várias metodologias e técnicas para qualidades envolvendo todos os colaboradores que se encontram na empresa, focando em reduzir desperdícios, manter uma linha de produção simplificada e melhorar a qualidade. E isso acaba ajudando a manter seu produto em alta.

Inovar é como implantar novos ou melhorias em certos produtos, por meio de propagandas, marketing e muitas outras ferramentas que existem dentro da empresa, mas inovar não está limitado apenas quando se inaugura novos mercados, mas também na fidelidade da produção de sustentar os mercados que já estão estabelecidos.

Uma forma de inovação para que haja vantagens competitivas é o uso da sustentabilidade, pois como já analisado, a sustentabilidade ambiental vem tornando-se uma forte ferramenta estratégica dentro das empresas o que a transformou em um fator importante para a competitividade. Desta maneira, para a empresa usar a sua ligação com o meio ambiente como vantagem competitiva é preciso ter eficiência em um modelo de gestão ambiental, visto que a estratégia sozinha não certifica a manutenção das vantagens competitivas.

Assim, a gestão de inovação precisa estar sempre ligada nas formas que podem trabalhar, pois tudo o que for feito poderá afetar o crescimento das suas vantagens competitivas perante o mercado, pois esta é uma das formas mais eficazes para poder ter uma organização que esteja sempre em melhoria constante.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo evidenciar as vantagens competitivas da gestão da inovação para as empresas e assim pode entender e apresentar as vantagens competitivas da gestão da inovação para as empresas, possibilitando que seja compreendido como a inovação é importante para que se mantenha no mercado.

Para as organizações se manterem no mercado é necessário que tenha vantagens sobre os seus concorrentes e este trabalho possibilitou entender melhor sobre o tema em questão. Manter a vantagem competitiva no mercado é um fator importante para a sobrevivência e evolução das empresas

Com os conceitos propostos de estratégia e competitividade, pode-se analisar a importância que possuem para as empresas que implantam projetos que visam introduzir a gestão de inovação em seu ambiente.

Conclui-se que a gestão de inovação pode ser usada como um instrumento que o ajudará a alcançar as metas que foram estabelecidas, colocando a organização de forma adequada junto ao seu ambiente, ou seja, para que haja vantagens competitivas é preciso inserir uma estratégia bem-sucedida. Espera-se que este trabalho possa ajudar novos pesquisadores a entender mais sobre como a gestão de inovação é importante para as empresas.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade em recursos humanos. **Revista de administração**, São Paulo, v.27, n.4, p 16-29, 1992.

BORSOI, A. **Estratégias para a gestão da inovação: estudo de caso em uma agroindústria brasileira de grande porte do setor de alimentos**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) – Unochapecó. 2018.

BUENO, A. S. **A arte da guerra**: os treze capítulos originais. 1 ed. São Paulo, SP:Jardim dos Livros, 2011, 125 p.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Ayamará, 2011. Disponível em: <http://riut.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>. Acesso em 01 de Jun. 2021.

DOMENICO, J. di. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo das organizações**. 2014.

FRAZÃO, D. G.; SANTOS, A. A.; FERREIRA, R. C. **Levantamento das estratégias competitivas de empresas do ramo de móveis planejados da cidade de pimenta: um estudo a partir da aplicação do Modelo de Porter**. 2017. Disponível em: <https://formiga.ifmg.edu.br/documents/2017/PublicacoesTCCsBiblioteca/Administracao/TCC-OFFICIAL.pdf>. Acesso em 01 de Jun. 2021.

GAMBLE, J. E.; THOMPSON, A. A. **Fundamentos da administração estratégica**: a busca pela vantagem competitiva. 2 ed. São Paulo, SP: McGraw-Hill, 2012, 349 p.

GAO, Y.; MURRAY J.; KOTABE, M.; LU, J. A “strategy tripod” perspective on export behaviors: Evidence from domestic and foreign firms based in an emerging economy. **Journal of International Business Studies**, v. 41, p. 377-396, 2010.

LOBATO, D. M. et. al. **Gestão estratégica**.1 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012, 204 p.

JÚLIO, C.A.; SALIBI NETO, J. **Estratégia e planejamento**: autores e conceitos imprescindíveis. 1 ed. São Paulo, SP: Publifolha, 2002, 199 p.

KOGUT, B. **Globalization and context**.KeynoteAddress at the First Annual Conference on Emerging Research Frontiers in International Business, Duke University, Março, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied orientation**. New Jersey: Prentice-Hall, 1993.

MARQUES, S. A.; SILVA, T. F. A. A. **Análise da gestão da inovação em uma empresa de TI**. Graduação em Engenharia de Produção. Rio de Janeiro. 2016.

MICHAELIS DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LINGUA PORTUGUESA. **Estratégia**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/estrat%C3%A9gia/>>. Acesso em 01 de Jun. 2021

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração e interpretação de dados. 7º ed. São Paulo: Atlas, 2008

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. London: Cambridge University Press, 1990.

PENG, M. **Estratégia Global**. São Paulo: Thonsom Learning, 2008.

PENG, M.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

PHILIPPI, D. A. **O modelo de eficácia contingente de transferência de tecnologia de Bozeman: estudo da experiência de escolas de agricultura de universidades no Brasil e nos Estados Unidos da América**. 348 p. Tese (doutorado em Administração) – Universidade Nove de Julho, 2015.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 409 p.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989, 512 p.

RECCO, L. P. **Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia (Acate) como Agente do Sistema Regional de Inovação em Santa Catarina**. 75 p. Monografia (Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação) – Universidade Federal de Santa Catarina. 2015.

RÉVILLION, A. S. P. A Utilização de Pesquisas Exploratórias na Área de Marketing. **Revista Interdisciplinar de Marketing**, São Leopoldo, v. 2, n. 2, p. 21-37, jul. 2003.

SOUZA, D. L. O. de. **Ferramentas de gestão de tecnologia: um diagnóstico de utilização nas pequenas e médias empresas industriais da região de Curitiba**. 119 p. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VICENTE, M. T. F. L. **A competitividade baseada no conhecimento e sua importância nas gestões empresariais.** 36 p. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Estratégica e Qualidade) – Universidade Candido Mendes, Brasília, 2014.