

( ) Graduação (X) Pós-Graduação

## GESTÃO DA INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE: conceitos e modelos teóricos

Adriane Espindola

**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI- Santo Ângelo**  
[aespindola@sesc-rs.com.br](mailto:aespindola@sesc-rs.com.br)

Ana Rita Callegaro

**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI- Santo Ângelo**  
[anarita@san.uri.br](mailto:anarita@san.uri.br)

Evandro Kieffer Moreira

**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI- Santo Ângelo**  
[emoreira@sesc-rs.com.br](mailto:emoreira@sesc-rs.com.br)

Rosane Seibert

**Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI- Santo Ângelo**  
[rseibert@san.uri.br](mailto:rseibert@san.uri.br)

### RESUMO

A inovação tem se apresentado como um dos fatores relevantes no processo de desenvolvimento das organizações. Com os mercados cada vez mais competitivos e acirrados, a redução da vida útil dos produtos e processos passou a ser um elemento motivador para a criação de uma cultura para a inovação, trazendo com isso uma maior competitividade entre as organizações e possibilitando o aumento das vantagens competitivas. A partir disso a pesquisa teve como objetivo construir uma reflexão teórica sobre as temáticas de inovação e competitividade, apresentando uma abordagem qualitativa por meio de uma pesquisa exploratória na literatura e artigos publicados recentemente sobre os temas. O levantamento bibliográfico demonstrou que a relação existente entre inovação e vantagem competitiva está associada ao fato da organização utilizar, de maneira mais eficaz, seus recursos, gerenciando-os com foco na geração de inovações, e essas se tornam passíveis de conquista de vantagem competitiva, podendo-se dizer que somente é considerada uma inovação se houver resultado econômico e financeiro, e essa vantagem poderá determinar que a empresa obtenha vantagem competitiva em relação aos mercado e aos demais concorrentes.

**Palavras-chave:** Inovação; Competitividade; Estratégia Inovadora.

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre inovação vem evoluindo como um dos fatores mais significativos para que as organizações tenham vantagem competitiva, bem como possam ampliar seu *market share*. Sendo assim, o planejamento estratégico para a inovação baseia-se nas prioridades e objetivos definidos em coerência com a estratégia geral da organização, com o propósito, a missão e a visão organizacionais. O processo de inovação é a ferramenta fundamental para transformar uma ideia em inovação (BES; KOTLER, 2011).

Com o atual cenário mundial de crise pelos quais as organizações estão passando, independentemente de seu porte, exigem que elas estudem propostas e façam uma releitura dos seus métodos produtivos, de seus equipamentos e de sua mão-de-obra, observando a relação eficácia e eficiência, permitindo analisar e realizar possíveis melhorias na produtividade (ANTUNES, 2013).

Com a velocidade com que as inovações ocorrem atualmente em decorrência da globalização, está se reduzindo o tempo de resposta para os gestores das organizações, passando a impor o desenvolvimento de novas competências, permitindo, assim, que haja uma mudança no comportamento pessoal e organizacional. Diante desse cenário, observa-se que as empresas que não se adequarem ao mercado, buscando conhecimento e inovação, se tornarão obsoletas e sem condições de serem competitivas.

Sendo assim, entende-se que a inovação tem um conceito de promover e detectar as oportunidades e abrir mercados, ampliar a penetração nos mercados já existentes e manter as empresas competitivas (RAINATTO; ANDRADE, 2020).

A relevância deste estudo acerca dos modelos de gestão da inovação gera uma importante contribuição para a análise da competitividade das organizações no cenário atual considerando que as organizações precisam reinventar-se em seus negócios, pois a inovação é importante não apenas no empreendimento individualizado, mas cada vez mais como a fonte do crescimento econômico e proporções nacionais (TIDD; BESSANT, 2015). Este estudo objetiva construir uma reflexão teórica sobre as temáticas da cultura da inovação e competitividade. Dessa forma, o presente artigo apresenta uma abordagem qualitativa por meio de uma pesquisa exploratória nas principais bibliografias e artigos publicados recentemente sobre os temas. Para tanto, foram realizadas pesquisas na literatura por meio das palavras chave de inovação e competitividade, considerando não ter a pretensão de esgotar o

tema e trazendo como contribuições as abordagens sobre a importância do processo de inovação para que as organizações possam ser mais competitivas no mercado e que esse possa perceber a diferenciação das organizações de sucesso e competitivas.

A síntese do trabalho é apresentada neste artigo organizado em três partes principais. A primeira etapa apresenta e delimita o estudo e os procedimentos metodológicos, destacando os temas norteadores e objetivos. Na sequência apresenta-se o referencial teórico que aborda os conceitos essenciais referentes as temáticas sobre cultura da inovação e competitividade, e em específico, sobre conceitos e modelos e estratégias de inovação e acerca das vantagens competitivas. Por fim, são apresentadas as considerações finais da pesquisa.

## 2 CONCEITOS DE INOVAÇÃO

Um dos precursores a disseminar o conceito de inovação foi Shumpeter (1982), que a percebia como um processo de destruição criativa em que antigos elementos são destruídos e novos elementos são originados. Com o passar dos anos, novos adeptos sobre a questão da inovação surgiram, ressaltando a necessidade da criação da inovação como algo novo que gera valor (COSTA; CANUTO, 2010). Permitir uma difusão para a aceitação e consequente inserção desse conceito no mercado tornou-se de extrema relevância.

A inovação também pode ser entendida como a implementação de um produto, bem ou serviço, seja novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios na organização (MANUAL DE OSLO, 2005).

De certa forma, a inovação tornou-se, para muitas organizações, a principal estratégia competitiva de sobrevivência e de crescimento, além da possibilidade de aproveitar as oportunidades de mercado, gerando vantagens competitivas (PORTER, 1999).

Segundo Porter (2009), a inovação configura-se como uma das bases da competição sendo impactada pela revolução da informação onde tem-se uma alteração das regras de competição; produção de vantagens competitivas frente aos concorrentes e disseminação de novos negócios através de modelos pré-existentes das empresas e mercados.

Takahashi e Takahashi (2011, p.0 3) afirmam ainda que a “Inovação diz respeito a mudanças e novidades”, sendo que no que tange às mudanças, estas podem ser relativas ao produto, ao processo bem como a forma organizacional. Já as novidades podem apresentar alguns níveis tais como: incrementais, radicais, plataformas, disruptivas e baseadas em novos

valores. Ainda segundo os autores, os tipos de inovação estão relacionados à ciência, tecnologia e produto/processo.

As inovações tanto de produto como de processo apresentam uma relação muito próxima com a inovação e mudança organizacional, ou seja, os métodos da organização precisam aprimorar-se perante aos novos desafios impostos pelos novos desenvolvimentos e inovações (MANUAL DE OSLO, 2005).

Cultura de inovação, para Zien e Buckler (1997), compreende “líderes de todos os níveis das empresas altamente bem-sucedidas e maduras, contando e recontando histórias de experiências e explorações inovativas” (p. 275). Os autores adotam uma perspectiva antropológica cultural na busca de compreender como esses tipos de organizações mantêm “o espírito inovativo vibrante e robusto empregando princípios de inovação” (ZIEN, BUCKLER, 1997, p. 276).

As organizações que potencializam o capital humano passam a dar maior ênfase na criação da inovação permitindo com que os resultados obtidos através desses esforços tornem-se o diferencial competitivo esperado pela organização, criando assim oportunidades a serem exploradas (RAMOS, ZILBER, 2015).

Dessa forma, a necessidade das organizações em inovar está relacionada com a sua necessidade de ampliar ou defender um posicionamento estratégico competitivo no mercado vislumbrando melhoria da marca, satisfação dos seus colaboradores, de seus clientes e acionistas. Assim, a melhoria contínua para manter uma estrutura organizacional voltada para a inovação, acontece pelo desenvolvimento de um ambiente que estimula e projete a competição e o comportamento empreendedor.

## 2.1 Estratégias de inovação e desenvolvimento

A inovação representa, nos últimos tempos, um elemento estratégico nas economias (HEIDENREICH; KRAEMER, 2016), uma vez que suas estratégias se reportam à seleção dos melhores e mais adequados planos organizacionais para o desenvolvimento e a inserção de produtos e serviços novos em mercados já existentes, bem como a entrada em novos espaços de comercialização (SANCHES; MACHADO, 2014). Logo, as estratégias de inovação são abordagens organizacionais para a definição dos objetivos e a escolha de métodos que são utilizados para potencializar resultados organizacionais (LENDEL, VARMUS, 2011). Tais

estratégias recebem diversas classificações, visto que cada autor considera um conjunto distinto de aspectos e de parâmetros de tipificação (BARBOSA; MACHADO, 2013)

Bessant e Tidd (2009, p. 42), afirmam que existem várias formas que a inovação pode assumir, mas que é possível resumir em quatro tipos:

1. Inovação de produtos: representada pela mudança de produtos e serviços que a empresa oferece aos consumidores;
2. Inovação de processos: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues inclui mudanças significativas nas tecnologias, equipamentos e logística;
3. Inovação de posição: constituída por mudanças no contexto em que produtos e serviços são introduzidos; e,
4. Inovação de paradigma: deriva de mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz. (BESSANT; TIDD, 2009, p.42)

Considerando-se as formas de inovação, é importante salientar que os modelos precisam estar alinhados, e quanto mais equilibrados estiverem, maior deve ser o retorno e a vantagem competitiva da empresa (BESSANT; TIDD, 2009).

As estratégias de inovação precisam estar ajustadas com o propósito, a missão, a visão, os objetivos e a estratégia geral da organização, pois a gestão da inovação não funciona de modo autônomo, independentemente do resto da gestão. Ou seja, o processo de inovação precisa estar em sintonia com a estratégia organizacional. Alguns autores entendem que essa dependência pode impedir o surgimento de inovações disruptivas ou até mesmo limitar a quantidade de oportunidades. Segundo Kotler (2011, p. 254), “o fundamento desta afirmação é de que diversas inovações disruptivas não resultam de um objetivo, mas de uma descoberta ou ideia, e, portanto, a ideia obriga a empresa a revisar ou redefinir a sua missão, seus objetivos e suas estratégias”.

A partir do planejamento estratégico organizacional, definidos os objetivos estratégicos é possível implementar as estratégias da inovação. A estratégia da inovação inclui: quanto de inovação é desejado, que tipo de inovação se quer, como se quer concorrer, níveis de inovação requeridos, o ritmo de aprovação para os projetos que alimentam o fluxo de inovação e alocação de recursos financeiros (KOTLER, 2011).

No momento atual em que as organizações precisam reinventar-se, pensar estrategicamente e inovar passa a ser de extrema relevância, pois a concorrência está cada vez mais acirrada e para ser competitiva, toda organização necessita planejar, inovar e ter

estratégias previamente definidas. Para que isso ocorra, o planejamento estratégico e a inovação são algumas das ferramentas disponíveis para auxiliar as organizações a atingir o seu objetivo (BES, KOTLER 2011).

O processo de planejamento da inovação é realizado por meio da análise do ambiente interno e externo da organização, com a utilização da Análise SWOT, sendo necessário identificar as principais oportunidades no cenário que se está inserido, buscando os melhores resultados, processos, tecnologias ou até mesmo um reposicionamento da organização (DAYCHOUW, 2010).

## 2.2 Inteligência competitiva para inovação

Os mercados e as organizações estão cada vez mais complexos e imprevisíveis, exigindo dos gestores ferramentas que possam acompanhar e captar as tendências futuras para os negócios na qual as organizações estão inseridas. Estar atento aos movimentos dos concorrentes também se tornou mais um desafio para os gestores. Já não há mais como esperar que um concorrente implemente uma nova estratégia de mercado sem antes já ter em mente como reagir (DAY, REIBSTEIN, 1999).

Essa dinâmica estabelece um novo paradigma no qual as organizações estão permanentemente buscando apresentar e acompanhar o surgimento de inovações nos processos, produtos, organização da produção e formas de comercialização. O ritmo de respostas que a organização apresenta depende das capacidades internas, da competência organizacional e da qualificação produtiva (FERRAZ et al., 1995).

Assim, competitividade vem sendo um dos termos mais abordados no mundo das organizações, se tornando um termo popular devido a grande preocupação de todos os países desde os períodos anteriores a globalização, quando os mercados se tornaram mais abertos e as distâncias menores.

A velocidade das transformações nas áreas tecnológicas, sociais e de comportamento do consumidor têm sido decisivas no que se refere ao aumento do grau de incerteza e aumento da concorrência entre as organizações. Sendo assim cada vez mais a competitividade vem se tornando o tema central na construção e revisão dos planejamentos estratégicos.

Segundo Porter (1986), pode-se afirmar que a estratégia competitiva pode ser definida como um conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em

uma indústria ou grupo estratégico, para enfrentar as cinco forças competitivas e, assim possibilitar obtenção de retorno sobre o investimento maior para a empresa. Ainda pode-se dizer que para que um processo de planejamento estratégico gere vantagem competitiva é imprescindível levar em conta os aspectos de custo e valor para o cliente.

Assim, ainda segundo Porter (1986), pode-se dizer que as principais vantagens competitivas que geram valor para os clientes são a qualidade do produto e ausência de deficiências, a eficiência e baixo custo das operações e dos recursos, a liderança na inovação e a disponibilidade e desempenho da assistência técnica ou dos serviços pós-venda.

Na busca por melhores resultados e consequente obtenção de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, as organizações estão cada vez mais planejando suas ações, onde o planejamento estratégico da inovação passa a ser relevante para as ações tomadas nas organizações que consistem em atender os aspectos tecnológicos, sociais e de mercado. O planejamento organizacional tem como prioridade estabelecer as políticas, as filosofias e os objetivos que servem de base para o processo de elaboração do plano estratégico, devendo ser analisado e caracterizado dentro das organizações (CORAL, 2011).

Para Takasaki e Takasaki (2011) a percepção quanto a importância do papel da inovação para assegurar a competitividade tem levado as organizações a buscarem instrumentos que contribuam para o aperfeiçoamento da tomada de decisões relativas às estratégias de inovação. Isso remete a inteligência competitiva, que ainda, segundo os autores, está relacionada à capacidade de uma organização incorporar conhecimentos aos seus processos, produtos e serviços. O papel da inteligência competitiva está relacionado à observação do mercado, análise das estratégias dos competidores e suas repercussões, o comportamento e as tendências dos consumidores, seus valores, expectativas e necessidades.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em ambientes econômico e político cada vez mais competitivos, as organizações precisam estar atentas às mudanças que acontecem nos cenários em que estão inseridas investindo em estratégias inovadoras que possibilitem garantir continuidade de suas atividades. Dessa forma, identificar os principais modelos de inovação a serem utilizados pelas organizações, possibilitam o entendimento de como eles são essenciais para a manutenção do negócio e tornam-se um diferencial competitivo no mercado.

Pode-se também afirmar que na relação entre inovação, objetivos e estratégias organizacionais é fundamental existir um compartilhamento dos objetivos entre todos os setores e áreas funcionais da organização, uma vez que a inovação também é uma área da organização.

Adicionalmente, é possível tratar a inovação como uma fonte de vantagem competitiva, e sob um viés estratégico, a partir do qual pode ser considerada um instrumento para a diferenciação da concorrência, o posicionamento competitivo, o estabelecimento de competências essenciais e o estímulo à aprendizagem organizacional (IMBUIZEIRO, 2014). Nesse contexto, a inovação é também um recurso estratégico, que auxilia a fidelização de clientes, a busca por produtos inovadores e a criação de barreiras à entrada de futuros imitadores (ROSENBUSCH, BRINCKMANN, BAUSCH, 2011).

Após análises dos referenciais teóricos é possível identificar que o tema tem sido abordado pelos autores de forma a concluir que a aplicação das diferentes formas e tipos de inovação converge para a geração de vantagem por meio do aumento de produtividade, o que resulta na redução de custos dos produtos e serviços, o que também impacta na melhoria competitiva, aumentando assim a lucratividade e, consequentemente, a competitividade das organizações. Nesse sentido, a inovação está se tornando o principal fator de competitividade das organizações para ampliar e manter a sua atuação.

Assim, considerando o objetivo de construir uma reflexão teórica sobre as temáticas de inovação e competitividade, pode-se afirmar que a relação existente entre inovação e vantagem competitiva está associada ao fato da organização utilizar de maneira mais eficaz seus recursos, gerenciando-os com foco na geração de inovações, e essas se tornam passíveis de conquista de vantagem competitiva (ITO et al., 2012). Dessa forma pode-se afirmar que somente é considerada uma inovação se houver resultado econômico e financeiro, e essa característica de inovação constante pode determinar que a organização obtenha vantagem competitiva em relação aos mercados e aos demais concorrentes. A vantagem é caracterizada pela percepção do mercado na diferenciação e na criação de valor em produtos e serviços que até então não estavam disponíveis aos consumidores.

## REFERÊNCIAS

**ANTUNES, J. KLIPPEL, A. F. SEIDEL, A., & KLIPPEL, M. Uma revolução na produtividade - a gestão lucrativa dos postos de trabalho.** Bookman Editora, 2013.

**BARBOSA, R. A., & MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação sob a perspectiva da visão baseada em recursos: um estudo na Embrapa.** Gestão & Regionalidade, 29(87), 95-110, 2013.

**BARROS, L. A. M. Inovação como fator de competitividade: o segmento da indústria eletroeletrônica (Dissertação de mestrado).** Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2001.

**BARP, A. D. OLIVEIRA, E. L. de, DANDOLINI, A., & SOUZA, J. A. Estratégia organizacional e a inovação: estudo de caso de uma empresa de distribuição e logística.** Anais Do Congresso Internacional De Conhecimento E Inovação, 2018.

**BES, F. D., & KOTLER, P. A Bíblia da Inovação: Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações.** São Paulo: Leya, 2011.

**BESSANT, John; TIDD, Joe. Inovação e empreendedorismo.** Bookman Editora, 2009.

**CORAL, E. Planejamento Estratégico da Inovação.** São Paulo: Atlas, 2011.

**COSTA NETO, P. L. D. O. CANUTO, S. A. Administração com qualidade: Conhecimentos necessários para a gestão moderna.** São Paulo: BLUCHER, 2010.

**DAYCHOUW, M. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento.** (2a ed.). Rio de Janeiro, Brasport, 2010.

**DAY, G. S., & REIBSTEIN, D. J. A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

**FERRAZ, J. C., KUPFER, D., & HAGUENAUER, L. Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.

**HEIDENREICH, S., & KRAEMER, T. Innovations – Doomed to Fail Investigating Strategies to Overcome Passive Innovation Resistance.** Journal of Product Innovation Management, 33(3), 277-297, 2016.

**IMBUIZEIRO, P. E. A Proposta e Avaliação de um Modelo da Dinâmica da Inovação nas Micro e Pequenas Empresas Atuando em Redes: Um Estudo do Setor de TIC em Alagoas (Tese de Doutorado).** Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, Brasil, 2014.

**ITO, N. C., HAYASHI, P. Jr., GIMENEZ, F. A. P., & FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões.** Revista de Administração Contemporânea, 16(2), 2012.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados /** Tradução Bazán Tecnologia e lingüística. São Paulo, Futura, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.  
LENDEL, V., & VARMUS, M. **Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise.** Economics and management, 16(1), 819-825, 2011.

OCDE. Manual de Oslo: **diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica.** Publicado pela FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos), 3<sup>a</sup> Edição, 2005.

PORTER, M. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1980.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A.GarciaG6mez. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. **Competição.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

RAINATTO, C. ANDRADE N. **Gestão da Inovação baseada em estratégia: inteligência competitiva, métodos e cases para extração de valor.** Belo Horizonte: Editora Dialética, 2020.

RAMOS, A. ZILBER, S. **O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa.** RAI: Revista de Administração e Inovação. Volume 12, Issue 1, January–March 2015, Pages 303-325.

ROSENBUSCH, N. BRINCKMAN, J. BAUSCH, A. **Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs.** Journal of Business Venturing, 26(4), 441-457, 2001.

SANCHES, P. AGC M. **Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica- Gestão & Produção,** 2014 - SciELO Brasil.

SCHUMPETER, J.A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SILVA, G. DACORSO, A. L. R. **Perspectivas de inovação na micro e pequena empresa.** E&G - Revista Economia e Gestão ISSN 1984-6606, 2013.

TAKASAKI, S. TAKASAKI, V. **Estratégia de inovação: oportunidades e competências.** 1 ed. São Paulo: Manole, 2011.

TIDD J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZIEN, K. A. BUCKLER, S. A. **From experience dreams to market: crafting a culture of innovation.** Journal of Production Innovation Management. 1997.