

## A IMPORTÂNCIA DA INOVAÇÃO PARA A GESTÃO INTEGRADA DO NEGÓCIO E SUA COMPETITIVIDADE

GILBERTO BACARIM<sup>1</sup>

### Resumo

A inovação é a prática da idéia, fruto da criatividade. As experiências de empresas reconhecidamente inovadoras são lições importantes sobre a contribuição da inovação para a gestão do negócio: a liberdade de pensar e agir com responsabilidade dentro de equipes multi-disciplinares trabalhando em projetos com horizontes de retorno de curto, médio e longo prazos e capazes de aliar, de forma competente, experiência e visão. Dentro de uma perspectiva histórica, as empresas têm descoberto que não faz sentido disputas internas em torno de projetos. Esses, na sua essência, devem trazer uma contribuição mercadológica para o negócio, em termos de produto, distribuição, comunicação com o mercado ou serviços. Devem refletir a inovação contínua, agregando valor e melhorando o grau de competitividade da empresa no mercado.

*Palavras-chave:* inovação, marketing integrado, empresas inovadoras.

### Abstract

*Innovation is the practice of an idea produced by creativity. The experience of companies acknowledged as innovators are important lessons on the contribution of innovation for business management: the freedom to think and act with responsibility within multi-disciplinary teams working with short, medium and long term projects putting side by side, in a competent way, experience and vision. From a historical perspective, companies have discovered that internal issues about projects make no sense, These must give a marketing contribution to the business either in terms of product, distribution, communication or services. They must reflect the continuous innovation, adding value and increasing the degree of competitiveness of the company in the market.*

*Key words:* innovation, integrated marketing, innovating companies.

---

<sup>1</sup>Mestrando do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração - PUC/SP

## **Introdução:**

Com a Revolução Industrial iniciada no século XVIII, que combinou o princípio da divisão do trabalho com a aplicação de máquinas aos processos de fabricação, houve um grande aumento na capacidade de produção das fábricas, comparativamente ao que se obtivera até então, pelo processo de artesanato.

As fábricas passam a produzir continuamente e a estocar produtos padronizados. Toda a ênfase está, então, no setor de produção. Essa situação prevaleceu durante o século XIX e parte deste século.

Conforme Alexandre L. Las Casas (1997, p. 21), a partir do início da década de 1950, com o maior equilíbrio entre a oferta e a procura e o aumento da concorrência, as empresas começam a perceber que o grande problema começa a ser vendas. Com isso, passa a existir a valorização crescente do consumidor. O lucro surge, então, como a recompensa que a empresa tem, à medida que torna os clientes satisfeitos. Dentro de uma perspectiva histórica, o *marketing* tem sido usado pelas empresas como complementação às vendas. Posteriormente, na medida em que a empresa passa a entender o significado abrangente de *marketing*, ele é, então, usado como “função integrativa”, ou seja, integrar todas as áreas da empresa em direção ao mercado. *Marketing* (Holey e Saunders, 1996, pp. 6-13) é tanto um *processo* gerencial (as atividades conduzidas pela empresa para assegurar um melhor ajuste entre o que a organização oferece e o que os consumidores desejam), como também uma *filosofia* empresarial, que norteia a forma de trabalhar de toda a empresa. O objetivo são os lucros, que são buscados por meio do *marketing integrado*, através do qual todas as áreas são levadas a pensar em termos do cliente. O gerenciamento estratégico tem que estar, pois, cada vez mais orientado para o mercado. Cabe ao principal executivo fazer do cliente o centro da atenção e preocupações da organização.

A contribuição japonesa (Maximiano, 1997, p. 124) através do chamado Sistema Toyota de Produção, criado por Eiji Toyoda e Taichi Ohno, foi um avanço significativo, na prática, em direção à integração da empresa com vistas a atender o mercado de forma competitiva. Esse sistema assenta-se em três pilares:

- Eliminação do desperdício: fabricar o máximo com um mínimo de recursos! Produção enxuta!
- Fabricação com qualidade: fazer certo da primeira vez! Produção “zero defeito”!
- Administração participativa: comprometimento e envolvimento dos funcionários.

Nos primórdios da produção automotiva, Henry Ford afirmava, que o consumidor podia escolher qualquer cor para o seu automóvel desde que fosse o preto! A General Motors, então, inovou, introduzindo outras cores, ganhando com isso participação de mercado, e, gradativamente, caminhou com outras inovações, como a divisionalização da empresa para se tornar um fabricante mais competitivo e mais próximo dos desejos e expectativas do consumidor, superando de forma sustentada a Ford Motor Co.

### **Conceitos**

Inovação (Mañas, 1993, p. 37): a necessidade de ser competitivo, de manter-se vivo ou de ficar na dianteira da concorrência é a noção fundamental da freqüente procura da inovação. Ao contrário da criatividade, que é ter a idéia, a inovação é praticar a idéia! O conceito de inovação é abrangente, aplicando-se a sistemas, produtos, processos, máquinas, instalações, pessoas, etc.

Até a década de 1960, mesmo nos chamados países do primeiro mundo, a idéia de inovação estava fortemente ligada ao produto, a equipamentos e processos na área de manufatura e, de forma particular, aos setores de pesquisa e desenvolvimento (P&D) nas empresas industriais. Havia uma grande distância entre as atividades e a forma de operar dessas equipes e o pessoal da área comercial. As empresas, na prática, trabalhavam dentro da visão de que “a oferta cria a sua própria procura” ou de que “a venda é a consequência natural de se ter um produto de qualidade”!

Aos poucos, no entanto, as empresas foram descobrindo, que não existem projetos dessa ou daquela área, por mais úteis que possam parecer à primeira vista! Projetos só fazem sentido, na medida em que tenham objetivos claros, relacionados com produtos, redução de custos e despesas, distribuição, comunicação com o mercado e serviços a clientes. Os projetos de empresa são, na sua essência, mercadológicos: devem buscar a inovação contínua, agregar valor, melhorando o grau de competitividade da empresa no mercado.

Segundo John Kao (Kanter, Kao e Wiersema, 1998), a inovação tornou-se decisiva na economia. Exige aprendizagem permanente. É um estado de fluxo contínuo. Há uma certa tendência em se achar que inovação é sinônimo de intuição, inspiração. Na verdade, inovação

requer muito esforço, entender a contradição, ouvir muitas pessoas. Segundo Fred Wiersema (idem), uma das primeiras coisas que uma empresa deve fazer é um inventário do seu processo de inovação – pontos fortes e fracos. Entender, também, em que medida o seu pessoal está disposto, pronto, capacitado. A empresa muito criativa, inventora, também pode ter problemas, na medida que lhe falte a disciplina necessária para levar suas idéias ao mercado. Muitas não conseguem nem mesmo a excelência na manufatura. Segundo Rosabeth Moss Kanter (idem, p. 3), há várias razões pelas quais as empresas não inovam. A falha maior encontra-se na cultura e na estrutura. As idéias interessantes derivam da interação. Combinando diferentes pontos de vista, é possível se chegar a um catalizador. O ponto está em criar uma estrutura que possibilite e encorage tanto o diálogo como a reflexão.

### **Os desafios atuais**

Alvin Toffler, consultor e renomado futurista norte-americano, fala da existência de uma nova economia vinculada à aplicação de conhecimentos sem precedentes ao processo de criação de riquezas. E que a aceleração da mudança está introduzindo uma combinação explosiva de tecnologia da informação e revolução biológica! Como resultado, teremos todos os tipos de oportunidades e crises!

Philip Kotler, certamente o mais conhecido dos consultores de *marketing* da atualidade, afirma, que o cenário econômico está sendo moldado por duas poderosas forças: globalização e tecnologia, complementadas pela desregulamentação dos mercados e privatizações. O ritmo de mudanças é rápido! A capacidade de mudar tornou-se uma vantagem competitiva! E a capacidade de mudar de uma empresa exige capacidade de aprender!

Regis McKenna (1997, p. 125), consultor norte-americano, destaca que os gerentes estão enfrentando muitas circunstâncias novas, que escapam ao seu controle, como:

- Aumento da concorrência global;
- Mercados muito segmentados;
- Diferença cada vez menos nítida entre os vários tipos de indústrias;
- Ciclo de vida dos produtos mais curto;
- Mudanças nos canais de distribuição;
- Ruído crescente nos meios tradicionais de comunicação;

- Empresas buscando novas formas de fazer negócios.

C. K. Prahalad, consultor e professor de Estratégia Corporativa da Universidade de Michigan, EUA, lembra que a globalização significa clientes mundiais e oportunidades mundiais! E que para atender as exigências da globalização, os executivos devem:

- Fazer a empresa crescer; criar novos negócios, lembrando que há limites para a redução dos custos!
- Entender bem as implicações de todas essas mudanças descontínuas no ambiente externo, tanto para a estrutura administrativa interna, como para a maneira de competir.

### **As lições de empresas inovadoras**

Ao analisarmos as histórias (Kanter, Kao e Wiersema, 1998) de empresas reconhecidamente inovadoras, como Du Pont, 3M, GE, Pfizer, e que, dentro dos seus respectivos mercados de atuação, são indicativas da própria evolução do pensamento inovador da indústria no século XX, percebemos alguns pontos comuns importantes:

- Liberdade para cada um contribuir e agir dentro de um sistema estruturado com vistas à inovação permanente;
- Abordagem dos projetos dentro de uma perspectiva conjunta, interna e externa, através de equipes multidisciplinares capazes de aliar de forma competente experiência e visão;
- Seleção dos projetos com vistas a resultados dentro de horizontes distintos: curto, médio e longo prazos;
- Atenção permanente quanto a inovar os seus próprios sistemas, meios e ferramentas com vistas a agilizar etapas, ganhando na velocidade total do projeto e concretização da inovação.

Fica também claro que a inovação vai muito além de produtos - o sucesso do Wal-Mart, gigante do varejo norte-americano, não tem nada a ver com desenvolvimento de produto. Baseia-se na inovação de processos como relações com o fornecedor, distribuição, local e preço. O Wal-Mart reiventou o varejo norte-americano!

Os mercados estão cada vez mais voláteis e, para acompanhá-los, as empresas têm de abraçar a mudança de forma integrada em suas organizações.

## A inovação na prática

A inovação sendo a prática da idéia, fruto da criatividade, tem, normalmente, no seu primeiro momento um aspecto *soft*: um sistema, um processo, uma nova configuração para algo já existente, algo inédito - tudo isso com vistas a dar uma resposta eficaz a um desafio empresarial. Há, então, que se avaliar o aspecto *hard* da inovação: que ferramentas usar? Há situações, em que o uso de ferramentas é mínimo: um treinamento ou uma boa orientação resolve! Por outro lado, há situações em que, pela dimensão do desafio, necessidade de velocidade de resposta e da própria complexidade envolvida, a escolha da ferramenta ou instrumentos é fundamental para a materialização da inovação, e o conseqüente avanço da competitividade do negócio.

A *empresa virtual*, que se apresenta como o futuro, colocando em risco o negócio de distribuição como conhecemos, é um bom exemplo! Ela é fruto da *inovação* incluindo um conjunto básico de idéias como:

- Competências não básicas terceirizadas;
- Atenção centrada em um ramo ou ponto básico forte;
- Pouca ou nenhuma presença ou infraestrutura física;
- Uma rede de alianças comerciais;
- Exploração do capital intelectual;
- Uso pesado de telecomunicações.

O processo de inovação compreende, em qualquer área, uma cultura aberta e um sistema mínimo de estruturação, capaz de estimular a geração de idéias, filtragem, avaliação de viabilidades e prioridades dos projetos selecionados dentro de horizontes distintos, com um sentido claro de contribuição para o crescimento do negócio, e que, preferencialmente, não possam ser imitados rapidamente pela concorrência.

Segundo C. K. Prahalad e Gary Hamel (Montgomery e Porter, 1998, p. 293), a longo prazo, a competitividade deriva da capacidade de formar, a custos menores e com mais velocidade do que seus concorrentes, as competências essenciais que levam a produtos que não podem ser antecipados. A competência essencial diz respeito à *harmonização* da tecnologia, à organização do trabalho, à entrega de valor. Competência essencial é comunicação, comprometimento com o trabalho. Envolve muitos níveis de pessoas e de todas as funções. As competências essenciais se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas. A miniaturização é uma competência

essencial da Sony. Para inseri-la em seus produtos, a Sony deve se assegurar que os seus engenheiros e profissionais de *marketing* tenham um bom entendimento das necessidades dos clientes e das possibilidades tecnológicas.

Nadler e Tushman (2000, pp. 58-66) afirmam que a inovação proporciona uma fonte crucial de vantagem competitiva. Entendem, no entanto, que o escopo de inovação precisa ser expandido para incluir toda a gama de capacidades da organização. A inovação concentrava-se, tradicionalmente, em produtos e processos. Mais recentemente, a distribuição passou a atrair a atenção como uma área em que inovações podem levar a ganhos reais. Mas a combinação de produto, processo e distribuição ainda não capta o potencial total de inovação da organização. A empresa de sucesso desenvolverá habilidades excepcionais se inovar em desenvolvimento estratégico e desenho organizacional. O imperativo estratégico de prever mudança a tempo e resposta adequada exigirá da organização capacidade de fazer tudo mais rápido. As empresas terão que encontrar formas criativas de aumentar a velocidade. Fica também claro que não se trata apenas de operar como no passado, só que mais rapidamente. A velocidade implica em fazer as coisas de forma diferente. Em um negócio maduro, a ênfase na inovação é colocada na solução certa. O mercado não aceita nada menos que isso, principalmente se a empresa for líder. É preciso seguir um processo estruturado, com prioridades, prazos e recursos definidos. Já num mercado emergente, velocidade e flexibilidade são aspectos essenciais.

### **Conclusão**

Inovar com vistas à gestão integrada do negócio e ao crescimento da sua competitividade significa cada vez mais a busca continuada de um *mix* ótimo de pessoas, estruturas e tecnologias com vistas a objetivos de curto, médio e longo prazos, viabilizados através de estratégias montadas a partir da visão de mercados, cenários tecnológicos e concorrentes efetivos e potenciais.

Na medida em que a tecnologia utilizada pelos vários fornecedores num mercado tende a se igualar, os recursos humanos e a maneira da empresa se organizar passam a ser uma fonte importante de vantagens competitivas. É imperativo, pois, que os funcionários participem agregando valor às operações. É preciso promover a horizontalização de processos de trabalho. A liderança deve ser compartilhada em todos os níveis da empresa. A gestão deve ser claramente

voltada para integrar recursos e competências com vistas a atender às necessidades dos clientes num ambiente externo turbulento.

### Referências bibliográficas

- ARANTES, Afonso C. A.; LIMA, Alberto O.; GUERREIRO, Bruno; RICHERS, Raimar et alii (1972). *Administração mercadológica*. 1 ed. Rio de Janeiro, FGV.
- HOOLEY, Graham J. e SAUNDERS, John (1996). *Posicionamento competitivo*. São Paulo, Makron Books.
- KANTER, Rosabeth Moss; KAO, John e WIERSEMA, Fred (1998). *Inovação*. 1 ed. São Paulo, Negócio Editora.
- KOTLER, Philip (1995). *Administração de marketing*. 4 ed. São Paulo, Atlas.
- KOTLER, Philip (1999). *Marketing do século XXI*. 1 ed. São Paulo, Futura.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi (1997). *Marketing*. 4 ed. São Paulo, Atlas.
- MAÑAS, Antonio Vico (1993). *Gestão de tecnologia e inovação*. 2 ed. São Paulo, Erica.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru (1997). *Teoria geral da administração*. 1 ed. São Paulo, Atlas.
- MCKENNA, Regis (1995). *Marketing de relacionamento*. 8 ed. Rio de Janeiro, Campus.
- MCKENNA, Régis (1997). *O novo marketing*. São Paulo, HSM Management. pp. 124-127. março-abril.
- MONTGOMERY, Cynthia e PORTER, Michael (1998). *Estratégia*. 3 ed. São Paulo, Campus.
- NADLER, David e TUSHMAN, Michael (2000). *A organização do futuro*. São Paulo, HSM Management, pp. 58-66. Janeiro-fevereiro.
- PRAHALAD, C. K. e HAMEL, Gary (1995). *Competindo pelo futuro*. 6 ed. Rio de Janeiro, Campus.
- RICHERS, Raimar (1981). *O que é marketing*. 2 ed. São Paulo, Brasiliense.
- TOFFLER, Alvin (1995). *A terceira onda*. 21 ed. São Paulo, Record.