

**RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO E ESTRATÉGIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE
TIC**

**RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION AND STRATEGY: A CASE STUDY IN AN ICT
COMPANY**

**RELACIÓN ENTRE INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA: UN ESTUDIO DE CASO EN UNA EMPRESA DE
TIC**

Jorge Maciel Pereira

Coordenador de Gestão de Informações da DATAPREV

Mestrado em Administração pela Universidade Estácio de Sá (UNESA)

Endereço: R. Professor Álvaro Rodrigues 460, S. 602, Botafogo, 22080-040 - Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Telefone: (21) 98111 6953. E-mail: Jorge.maciел@dataprev.gov.br

José Geraldo Pereira Barbosa

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estácio de Sá (UNESA)

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Endereço: Av. Pres. Vargas, 642, 22º andar, Centro, CEP: 20071-001. Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Telefone: (21) 2206 9743. E-mail: jose.geraldо@estacio.br

Marco Aurélio Carino Bouzada

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estácio de Sá (UNESA)

Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Endereço: Av. Pres. Vargas, 642, 22º andar, Centro, CEP: 20071-001. Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Telefone: (21) 2206 9796. E-mail: marco.bouzada@estacio.br

Angilberto Sabino de Freitas

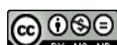
Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO

Doutorado em Administração pela Pontifícia Universidade Católica (IAG/PUC-Rio)

Endereço: Rua da Lapa 86, 9º Andar, Centro, CEP: 20021-180. Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Telefone: (21) 2531 8804. E-mail: angilberto.freitas@gmail.com

Artigo recebido em 29/11/2013. Revisado por pares em 30/03/2014. Reformulado em 21/06/2014. Recomendado para publicação em 03/08/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 29/08/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.



RESUMO

A pesquisa objetivou avaliar, em uma empresa do setor de TIC, a relação entre ações estratégicas e inovações implantadas. A pesquisa foi desenvolvida através de um estudo de caso de finalidade descritiva. Os resultados sugerem que ações estratégicas e inovações alinharam-se para atender às seguintes finalidades: aumentar a participação de produtos em seu mercado (para inovações em produto), oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu mercado (para inovações em produto e processo), e possibilitar aos produtos alcançar novos mercados (para as inovações em processo). Entretanto, o alinhamento foi mais forte entre ações estratégicas e inovações em processos.

Palavras-chave: Inovação; Ação estratégica; Tecnologia da informação e Comunicação.

ABSTRACT

The research aimed to assess in an ICT company the relationship between strategic actions and innovations. The research was conducted through a case study of descriptive purpose. The results suggest that strategic actions and innovations lined up to meet the following purposes: to increase the percentage of products in its market (for product innovations), offer a new or significantly improved product to its market (for innovations in product and process), and enable the products to reach new markets (for innovations in process). However, the alignment was strongest among strategic actions and process innovations.

Keywords: Innovation; Strategic action; Information technology and Communication.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo evaluar, en una empresa del sector de TIC, la relación entre acciones estratégicas e innovación implantadas. La investigación fue desarrollada a través de un estudio de caso de finalidad descriptiva. Los resultados sugieren que acciones estratégicas e innovación se alinean para atender las siguientes finalidades: aumentar la participación de productos en su mercado (para innovación en producto), ofrecer un producto nuevo o significativamente primoreado a su mercado (para innovación en producto y proceso), y posibilitar a los productos alcanzar nuevos mercados (para innovaciones en proceso). Sin embargo, el *alineamiento fue más fuerte entre las acciones estratégicas e innovación en procesos*.

Palabras-clave: Innovación; Acción estratégica; Tecnología de información y Comunicación.

1 INTRODUÇÃO

Nas duas últimas décadas, o mercado mundial das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC's) tem passado por grandes transformações. Índícios dessas mudanças podem ser observados no aumento da concentração do mercado por meio do grande número de aquisições de empresas, o maciço investimento em pesquisa e desenvolvimento (MOITRA; KRISHNAMOORTHY, 2004), no surgimento de novas tecnologias voltadas à internet, na migração do foco das empresas da produção de hardware para a prestação de serviços (HALKOS; TZEREMES, 2007), no aparecimento do conceito de mobilidade (VILHELMSON; THULIN, 2008) graças a dispositivos como celular, *smartphones* e *tablets*, e no crescimento do *software* livre (JAISINGH et al, 2008).

Neste contexto, o mercado brasileiro não tem ficado atrás, tendo também sofrido mudanças em seus processos, com uso de equipamentos mais flexíveis, com alta capacidade de conexão e de menor custo, uso intensivo da internet e a popularização dos microcomputadores, que substituíram grandes computadores centralizados. Neste cenário, os mercados, tanto nacional quanto mundial, têm sido caracterizados por alto dinamismo e pela forte presença de inovações em processos e produtos, influenciando, de forma decisiva, a elaboração de estratégias empresariais do setor (HACKLIN et al, 2005).

Particularmente no que diz respeito ao *software* livre, este, por meio da formação de comunidades de desenvolvedores que oferecem soluções e produtos equivalentes aos produzidos pelos grandes fornecedores do mercado, a preços mais baixos ou de forma gratuita, se coloca como mais um elemento de significativo poder de competição às empresas de *software* fechado (JAISINGH et al, 2008).

No Brasil, esse mercado tem sido incentivado pelo governo, que tem priorizado o uso do *software* livre ou *software* público (SPB, 2007), promovendo políticas que apoiam esse tipo de ação (CARVALHO; MARTINS, 2009). Desta forma, o setor público é um grande demandante de serviços associados ao uso de softwares livres, abrindo-se uma enorme oportunidade para as empresas do setor prestarem serviços a esses órgãos.

Uma dessas empresas prestadoras de serviço é o objeto da pesquisa. A empresa em questão possui em torno de 3.500 colaboradores, completando 38 anos de existência em 2012. Tem como pretensão posicionar-se no período compreendido entre os anos de 2010 e 2015 como a principal provedora de TIC para a área social do governo brasileiro. Por meio de investimentos da ordem de R\$ 63,7 milhões no ano de 2011, tornou-se uma das maiores participantes deste mercado. Quanto aos serviços prestados, ela oferece aos seus clientes o desenvolvimento de sistemas, gerenciamento de redes de comunicação de dados, processamento de informações, sustentação operacional dos sistemas implantados e serviço de correio eletrônico. Destaca-se, ainda, pela criação de produtos inovadores em sua área de atuação, tendo sido, inclusive, premiada com o Prêmio TI & Governo 2011. Entretanto, diante dos desafios do mercado, precisa se alinhar com suas demandas, buscando inovações para manter-se competitiva.

Assim, o objetivo deste estudo é avaliar de que forma as inovações implantadas por esta empresa da área das TIC's, cujo mercado é formado basicamente por organizações do governo federal, apoiaram suas ações estratégicas de competição e crescimento. Torna-se importante ressaltar que, para manter e crescer sua participação no mercado de TIC governamental, a empresa pesquisada concorre com outras empresas privadas, que também prestam serviços aos diversos órgãos do governo.

O artigo está dividido da seguinte forma: inicia-se com esta introdução. A seguir, apresenta-se o referencial teórico, seguido da metodologia. Então, discutem-se os resultados para, por fim, apresentar as conclusões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO INOVATIVO

Segundo Tidd et al (2008), a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas. O conceito de inovação é bastante amplo e, no que se refere a atender ao mercado, não se resume apenas na

abertura de novos mercados, podendo, também, significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros.

De forma mais ampla, a inovação pode ser obtida sob as mais diversas categorias: a inovação de produto, a inovação de processo, a inovação de posição, bem como a inovação de paradigma. Na primeira categoria estão classificadas as mudanças nos produtos/serviços que uma empresa oferece. Na segunda, as mudanças na forma como os produtos/serviços são criados e entregues. Na terceira, as mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos nos respectivos mercados e, por fim, na quarta categoria, as mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz (TIDD et al, 2008).

Uma segunda dimensão da mudança é o grau de novidade envolvido no produto, variando desde melhorias menores, definindo as inovações incrementais ou contínuas, até mudanças que transformam a forma como se vê ou se usam produtos e serviços, que definem as inovações radicais ou disruptivas (ou descontínuas). As inovações incrementais caracterizam-se como mais previsíveis e alinhadas com o contexto organizacional, enquanto as inovações disruptivas e ou radicais são permeadas por alto risco e incerteza (TIDD et al, 2005).

As inovações radicais ou disruptivas são de dois tipos distintos. Nem todas as inovações radicais são disruptivas e vice-versa (GOVINDARAJAN; KOPALLE, 2006a, 2006b). Uma inovação disruptiva é um produto novo, que introduz um conjunto de atributos com desempenho relativamente diferente ao produto já existente, e esse conjunto de atributos é inicialmente atraente para um segmento emergente de clientes, mas pouco atraente para clientes regulares (ADNER, 2002; CHRISTENSEN, 1997). Por exemplo, os primeiros microcomputadores (agora conhecidos como PC's) foram direcionados no meio da década de 70 para um nicho de consumidores faça-você-mesmo, que experimentavam com o microprocessador recém-desenvolvido (GOVINDARAJAN et al, 2011).

Inicialmente, uma inovação disruptiva não é necessariamente direcionada para os clientes tradicionais, pois pode ser inferior em desempenho, em relação ao desempenho

dos produtos existentes, e os clientes tradicionais valorizam esse desempenho superior dos produtos existentes, por isso não adotam, inicialmente, a inovação (CHRISTENSEN, 1997; MOREAU, 2013). No entanto, ao longo do tempo, com a evolução tecnológica levando ao aumento dos atributos do novo produto, agrega-lhe valor para um nível que satisfaz suficientemente os clientes tradicionais. Assim, o produto existente deixa de ser consumido por esses clientes, que o trocam pelo novo (ADNER, 2002; CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; BOWER, 1996).

Embora o processo geral possa parecer similar, o processo de gestão da inovação descontínua é substancialmente diferente do de gestão da inovação incremental que, normalmente, produz mudanças relativamente pequenas em produtos já existentes, explorando projetos estabelecidos e reforçando as capacidades atuais. Boas práticas de gestão de inovações incrementais, como velocidade, tempo de ciclo e os fluxos de dinheiro rápido podem dificultar o avanço da inovação radical (RICE et al, 1998). Assim, a inovação descontínua requer práticas de gestão diferentes em relação à gestão da inovação incremental (JUNARSIN, 2009).

Na maioria das vezes, as organizações estão envolvidas com inovações incrementais que garantem ganhos cumulativos de eficiência no longo prazo. Melhorias contínuas deste tipo destacam-se como resultado do movimento gerencial da qualidade total, refletindo ganhos significativos em qualidade e produtividade, que são conseguidos por meio da mudança incremental sustentada (JUNARSIN, 2009). A razão disso reside na aprendizagem e na contínua inovação incremental resultante da solução de problemas que acompanham a introdução de um novo produto ou processo.

Deve-se considerar também que a inovação está associada ao conhecimento existente na organização, pois se pode entendê-la como sendo o resultado da criação de novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos (WEEKS; THOMASON, 2011). Estes podem existir sobre o que é tecnicamente possível, ou sobre qual solução pode responder a uma necessidade apresentada. Tais conhecimentos podem já existir na organização, baseados em experiências anteriores, ou serem resultado

de um processo de aquisição – tecnologias, mercados, ações dos concorrentes -, podendo ser explícitos em sua forma, codificados, de modo que outras pessoas possam utilizá-los e discuti-los, ou existirem de modo tácito, conhecidos por todos, mas sem formalização (LEIPONEN, 2006). O processo de combinação desses diferentes conjuntos de conhecimentos, em uma inovação bem-sucedida, ocorre em condições de alta incerteza quanto ao resultado final. Portanto, a inovação incremental, ainda que arriscada, é uma estratégia gerencial de grande potencial, pois inicia a partir de algo conhecido, que vai sendo aprimorado no decorrer do tempo.

2.2 ESCOLHAS ESTRATÉGICAS

Segundo Mintzberg et al (2009), existem dois conjuntos de estratégias competitivas. O primeiro conjunto é baseado no princípio da diferenciação e procura concentrar-se no produto oferecido, adotando a perspectiva do cliente, existindo apenas quando a pessoa percebe alguma característica que agregue valor ao produto. Já no segundo caso, o conjunto de estratégias é o escopo, e busca focar no mercado atendido, adotando a perspectiva do produtor, existindo apenas na mente coletiva da organização – em termos de como ela difunde e desagrega seus mercados, ou seja, como define sua segmentação. Segundo os autores, na estratégia de diferenciação, a organização busca diferenciar-se em um mercado competitivo, atuando para distinguir seus produtos e serviços dos produtos e serviços dos concorrentes. Adota um conjunto de estratégias que busca, de forma extensiva, posicionar a empresa de maneira distinta em seu mercado, em outras palavras, como ela pode ser percebida como diferente pelos clientes. Esta diferenciação pode ser realizada de seis maneiras básicas: (1) diferenciação de preço, (2) diferenciação de imagem, (3) diferenciação de suporte, (4) diferenciação de qualidade, (5) diferenciação de *design* e (6) não diferenciação.

No primeiro caso, está a diferença mais básica de um produto ou serviço, que é simplesmente manipular o preço para alterar a percepção de qualidade pelo consumidor (IRANDOUST, 1998; JACOBSON & AAKER, 1987). Todo o resto permanece igual, ou não tão desigual. A diferenciação de preço pode ser usada com um produto não diferenciado de

qualquer forma, em que a empresa busca, na mente do consumidor, criar uma diferença de percepção de qualidade, afetando a percepção de valor por meio da manipulação do preço. No segundo caso, o marketing, algumas vezes, é usado para aparentar diferenciação onde não existe – cria-se uma imagem para o produto (MAGGARD, 1976). Isso pode incluir, também, diferenças cosméticas em um produto que não teve seu desempenho melhorado de forma séria. No terceiro caso, considera-se a diferenciação com base em algo que siga junto com o produto, alguma base de suporte (SHETH & MITTAL, 2004; KOTLER & KELLER, 2006). Isto pode estar associado com a venda do produto, atendimento ou fornecimento de serviço, relacionado juntamente com o básico. Na estratégia de diferenciação por qualidade (SRINIVASAN & TILL, 2002), quarto caso, a empresa busca relacionar as características do produto que o tornam melhor – não fundamentalmente diferente, apenas melhor. A percepção de qualidade torna o produto diferente frente ao da concorrência. O produto possui maior confiabilidade inicial, maior durabilidade no longo prazo e/ou desempenho superior. No quinto caso, a estratégia de diferenciação de *design* (ULRICH & EPPINGER, 1995) está baseada em oferecer algo que seja realmente diferente, que se destaque do *design dominante*, se houver um, oferecendo características únicas. Em alguns casos, sustentar uma diferenciação de preço é uma estratégia de *design* com a intenção de criar um produto que seja, intrinsecamente, mais barato. Por fim, o sexto caso, não ter qualquer base para diferenciação é uma estratégia. Na verdade, uma estratégia bem comum, que pode ser adotada deliberadamente, caso haja espaço suficiente no mercado e uma administração sem habilidade ou sem vontade de diferenciar o que faz (PORTER, 1985, 1991; CRONSHAW et al, 1994).

A segunda dimensão para diferenciar o negócio da empresa é o escopo dos produtos e serviços oferecidos, considerando a extensão dos mercados para os quais eles são vendidos. Esta diferenciação pode ser feita de quatro formas básicas: (1) massa, (2) segmentação, (3) nicho e (4) personalização. Nesse caso, o conjunto de estratégias busca identificar que mercados as empresas estão buscando, segundo a visão delas mesmas (MINTZBERG et al, 2009). Escopo é essencialmente um conceito conduzido pela demanda, assumindo sua direção a partir do que já existe no mercado. Desta forma, a estratégia de

não segmentação significa que a organização tenta capturar uma grande parcela do mercado com uma configuração básica do produto. Já as estratégias de segmentação (SMITH, 1956; PIERCY & MORGAN, 1993; SNELLMAN, 2000; GOLLER et al, 2002) são infinitas, assim como os graus possíveis. Além disso, algumas organizações tentam ser abrangentes, atendendo a todos os segmentos, enquanto outras tentam ser seletivas.

No que concerne às estratégias de crescimento do negócio, uma organização pode: (1) desenvolver suas ofertas de produtos dentro de uma área de negócios específica; (2) desenvolver seus mercados por meio de novos canais, novos segmentos ou novas áreas geográficas; e (3) empurrar os mesmos produtos para os mesmos mercados. Nesta terceira abordagem, ela utiliza as estratégias de penetração, que são definidas como estratégias de crescimento orgânico e de integração horizontal, atuando a partir de uma base de produtos e mercados já existentes, tentando penetrar no mercado ao aumentar a sua participação. Isso pode ser feito por expansão direta ou pela aquisição de competidores existentes. Tentar expandir as vendas sem qualquer mudança fundamental no produto ou no mercado é a coisa mais óbvia a fazer, e talvez a mais difícil de conseguir, pois, pelo menos em um mercado relativamente estável, significa extrair participação de mercado de outras empresas, o que gera aumento na concorrência. Aquisições, sempre que possível, evitam isso, mas a um custo alto (ANSOFF, 1978).

Segundo Ansoff (1978), as estratégias de desenvolvimento de novos mercados envolvem a promoção de produtos existentes nestes novos mercados – na verdade, expandir o escopo da empresa, encontrando novos segmentos de mercados, talvez atendidos por novos canais. Já a substituição de produtos é um caso particular de elaboração de mercado, no qual os diversos usos de um produto são promovidos, permitindo que seja substituído por outros. A consolidação de mercado é o inverso de sua elaboração, ou seja, é a redução do número de segmentos. Outra forma de desenvolvimento de mercados é a expansão geográfica – qualquer lugar, desde o próximo quarteirão até ao redor do mundo. Quando isto envolve também uma estratégia de racionalização geográfica

– localizar diferentes departamentos da empresa em diferentes locais –, o procedimento, às vezes, é chamado de estratégia global (WEBER, 1977).

As estratégias de desenvolvimento de produtos variam desde uma simples estratégia de extensão de produto até uma estratégia mais extensiva de proliferação da linha de produtos, bem como sua contrapartida, em outras palavras, a racionalização da linha de produtos (BORDLEY, 2003). Oferecer produtos novos ou modificados na mesma área de negócios é uma forma óbvia de elaborar a essência de empresa. Isto pode representar, por exemplo, diferenciação por *design*, se os produtos forem novos e diferenciados, ou aumento de escopo por meio da segmentação, se forem acrescentados produtos padronizados à linha. A proliferação da linha de produtos significa visar a uma segmentação ampla de produto – a cobertura completa de uma determinada área de negócios. Já a racionalização significa selecionar produtos e reduzir a linha para se livrar de sobreposições ou de excessos não lucrativos.

Para Porter (1985, 1991), as organizações escolhem entre cinco estratégias ao nível de negócios para definir e defender a posição estratégica contra os concorrentes: liderança em custos, diferenciação, focada na liderança em custos, focada na diferenciação e o meio termo. Cada estratégia ajuda a empresa a definir e explorar determinada vantagem competitiva em um delimitado escopo competitivo. O modo como integram as atividades que executam em cada estratégia diferente demonstra como se diferenciam umas das outras. Quando opta por uma das estratégias, as organizações avaliam dois tipos de possíveis vantagens competitivas: custos mais baixos do que os dos seus concorrentes ou capacidade de se diferenciar, aumentando o valor percebido pelo cliente de seus produtos e serviços em comparação à concorrência, permitindo a elas praticar um preço prêmio que exceda o custo extra de fazê-lo.

Ter custos mais baixos resulta da capacidade da empresa de executar atividades de maneira diferente de seus concorrentes; conseguir diferenciar-se indica a capacidade de executar atividades diferentes (e valiosas). Portanto, com base na natureza e na qualidade de seus recursos internos, nas suas capacitações e competências essenciais, uma organização

busca formar uma vantagem competitiva em termos de custos ou em termos de exclusividade como base para implantar uma determinada estratégia no nível de negócios (PORTER, 1985, 1991).

A eficácia de cada estratégia depende tanto das oportunidades e ameaças do ambiente externo e de como a empresa se posiciona para lidar com a magnitude das forças do setor (Porter, 1985), quanto das possibilidades oferecidas pelos recursos, capacitações e competências essenciais exclusivos da organização (Barney, 1991). Consequentemente, é fundamental que seja selecionada uma estratégia que se baseie em uma equivalência entre as oportunidades e as ameaças de seu ambiente externo, e os pontos fortes do seu ambiente interno.

Muitos clientes possuem grandes expectativas quando compram um produto ou serviço. Em um contexto estratégico, isso significa que os clientes querem cada vez mais comprar produtos diferenciados a preços baixos. Devido a essas expectativas, várias organizações estão tentando executar atividades primárias e de suporte, de forma que possam buscar simultaneamente baixo custo e diferenciação (LIM GAIK, 1994). Aquelas que buscam desenvolver este tipo de mapa de atividades utilizam a estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação, cujo objetivo é gerar produtos e serviços de forma eficiente com alguns atributos diferenciados. As organizações que utilizam esta estratégia com êxito aprendem a se adaptar rapidamente às novas tecnologias e às mudanças rápidas que ocorrem em seus ambientes externos, porque, ao se concentrar no desenvolvimento de duas fontes de vantagens competitivas (custo e diferenciação) ao mesmo tempo, aumentam a quantidade de atividades primárias e de suporte, nas quais têm de se tornar competente.

2.3 A GERAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS E A CAPACIDADE INOVATIVA

Tidd *et al* (2008) entendem que a vantagem competitiva pode advir de tamanho ou patrimônio, entre outros fatores. Porém, o cenário está gradativamente mudando em favor daquelas organizações que conseguem mobilizar conhecimento e avanços tecnológicos, criando novidades em suas ofertas de produtos e serviços e nas formas como

criam e lançam estas ofertas. A inovação contribui de diversas formas como, por exemplo, no lançamento de novos produtos, pois estes permitem capturar e reter novas fatias de mercado, além de aumentar a lucratividade em tais mercados.

No caso de mercados mais maduros e estabelecidos, o crescimento da competitividade nas vendas é resultado, não apenas da capacidade em oferecer novos produtos e serviços com preços mais baixos, mas também de um conjunto de fatores não econômicos, tais como modelo, customização e qualidade. Em um mundo em que o ciclo de vida dos produtos é cada vez menor, a capacidade de substituir produtos por versões mais modernas com frequência é cada vez mais importante. Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novos produtos é uma capacidade importante, pois o meio ambiente está constantemente mudando. As legislações podem abrir novos campos e fechar outros como, por exemplo, aumentar as exigências para produtos ecologicamente orientados, e concorrentes podem introduzir novos produtos que representem grande ameaça às posições de mercado existentes. Portanto, as empresas precisam estar preparadas para reagir a estas ameaças por meio da inserção de novos produtos/serviços (TIDD et al, 2008).

Avaliando mais profundamente a questão dos serviços, Tidd et al (2008) argumentam sobre o impacto da Internet. Atualmente, com ajuda das TIC's pode-se atingir, ao mesmo tempo, uma parcela maior do mercado, criando, desta forma, novos mercados e alterando radicalmente aqueles que já existem em qualquer negócio centrado em informação. Por conseguinte, sejam quais forem as condições tecnológicas, sociais ou mercadológicas envolvidas, a chave para se criar – e manter – uma vantagem competitiva tende a pertencer àquelas organizações que inovam continuamente.

Unindo os conceitos de estratégia e inovação expostos nesta revisão da literatura surgem, então, as proposições da chamada escola *austriaca* de estratégia. Para seus seguidores, as restrições impostas por forças competitivas do setor são ultrapassadas por ações empreendedoras que provocam um desequilíbrio no mercado; ou seja, preços maiores auferidos por líderes de mercado são reflexos de valores relativos atribuídos por consumidores às inovações. Assim, as vantagens competitivas seriam explicadas

basicamente por monopólios temporários sobre processos e produtos inovadores. Para essa escola, o objetivo estratégico por excelência seria, portanto, o constante movimento de descoberta de oportunidades para melhorias em produtos e processos produtivos (JACOBSON, 1992). Desta forma, para a escola do empreendedorismo, o processo de formação de estratégias é influenciado pela atitude empreendedora, que é basicamente caracterizada por: (1) criatividade e busca por novas ideias; (2) busca de oportunidades por meio de monitoração permanente de mudanças ambientais, iniciativa, persistência, aceitação de riscos; (3) estabelecimento de redes de contatos, persuasão, liderança e autoconfiança; e (4) estabelecimento de visão e de metas e controles para atingi-la (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000).

Os resultados da pesquisa de Fernandes e Santos (2008) constataram a influência da orientação empreendedora, da orientação para o mercado e da aprendizagem organizacional no sucesso das inovações e na performance empresarial. Embora menores que a influência da aprendizagem organizacional, as influências da orientação empreendedora e da orientação para o mercado foram estatisticamente significantes para o sucesso das inovações.

2.4 O PROCESSO INOVATIVO NO CONTEXTO DAS EMPRESAS NO BRASIL

Por ser uma estratégia de menor risco, mesmo que não intencionalmente, a inovação incremental acaba sendo a estratégia adotada por muitas empresas, até aquelas lotadas em setores reconhecidamente inovadores, como o de desenvolvimento de *softwares*. Rauen et al (2009), ao analisarem a indústria de software circunscrita pelos arredores do município de Joinville, em Santa Catarina, identificaram que ela se insere em um contexto nacional de menor comprometimento das firmas com atividades inovativas próprias e de baixa interação entre universidade e empresa, fatos estes que acabam por gerar um processo inovativo eminentemente marcado pela imitação.

Para considerar a realidade estudada como um sistema de inovação, há que se compreender que o marco analítico especificado tem de ser flexibilizado, incorporando, em

sua abordagem, os diferentes níveis tecnológicos dos países. Portanto, se forem consideradas as organizações voltadas à produção, à comercialização e ao uso de *softwares*, e as instituições a elas relacionadas, pode-se considerar que existe um sistema local de inovação da indústria de *software* em Joinville. Entretanto, seus resultados apontaram que, nas empresas estudadas, apesar de se perceber elevada preocupação com os processos de geração de inovações, o que ocorria, na prática, era a inovação incremental (RAUEN et al, 2009).

Ao estudarem o processo inovativo do polo, o que se descobriu é que, na medida em que a principal fonte de informações para geração de inovações era representada pelos contatos feitos com os clientes, os novos produtos e serviços nada mais eram do que melhoramentos aos já existentes no mercado. Por não existir significativos fluxos de conhecimentos provenientes de fontes técnicas e científicas da região, inexistem inovações radicais. Verificou-se um eficaz processo de geração de inovações incrementais, que atendia ao mercado interno brasileiro, tendo as demandas dos clientes como principais motivadores, mas que limitava oportunidades para inovações radicais (RAUEN et al, 2009).

Já Bichuet et al (2013) avaliaram a atividade inovadora em indústrias situadas no Distrito Industrial de Santa Maria/RS, sob o enfoque de doze dimensões: (1) oferta, (2) plataforma, (3) soluções, (4) clientes, (5) relacionamento com o cliente, (6) captura de valor, (7) processos, (8) organização, (9) cadeia de fornecimento, (10) presença, (11) networking e (12) marca. Seus resultados apontaram que as empresas mais inovadoras da amostra apresentaram práticas inovativas em praticamente todas as dimensões acima, o que permite inferir que as empresas mais inovadoras são aquelas que conseguem integrar essas práticas às suas atividades de valor.

3 MÉTODO

A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo de caso de finalidade explicativa (VERGARA, 2010). Foi empregada uma abordagem quali-quantitativa, conforme ficará mais claro a seguir.

Em uma primeira fase da pesquisa, foi utilizado um questionário estruturado que foi respondido por doze sujeitos da pesquisa envolvidos com o processo de gestão estratégica da empresa: 4 assessores diretos da Presidência, 4 coordenadores da Diretoria de Desenvolvimento, 2 assessores da Diretoria Financeira, 1 assessor da Diretoria de Infraestrutura e 1 coordenador setorial de Planejamento.

Embora a empresa pesquisada possua, em seu quadro, em torno de 3.500 colaboradores, entendeu-se ser mais pertinente aplicar o questionário apenas aos funcionários diretamente envolvidos no processo de gestão estratégica da empresa, cujas funções foram mencionadas acima.

O primeiro bloco do questionário tinha o objetivo de identificar o entrevistado. O segundo bloco buscava avaliar a intensidade dos esforços em inovação tecnológica da empresa pesquisada (IBGE, 2008). No terceiro bloco foram identificadas as inovações em processos e produtos implantadas pela empresa nos últimos cinco anos (IBGE, 2008), e mensurados os graus de importância de 12 finalidades, à luz da literatura, das inovações implantadas (MINTZBERG et al,2009; ANSOFF, 1978). Por fim, no quarto bloco, foram identificadas as ações estratégicas de competição e crescimento implantadas pela empresa nos últimos 10 anos, e mensurados os graus de importância das 12 finalidades das ações implantadas (MINTZBERG et al,2009; ANSOFF, 1978).

As 12 finalidades, tanto de inovações quanto de ações estratégicas acima mencionadas, são as listadas no Quadro 1. Os graus de importância das finalidades foram avaliados de acordo com a seguinte escala: 1 (alta); 2 (média); 3 (baixa); e 4 (não relevante).

Quadro 1 – Finalidades de ações estratégicas e inovações

FINALIDADE	
1	Reduzir o preço do produto (bem ou serviço) em relação ao de concorrentes
2	Aumentar a qualidade do produto (bem ou serviço) em relação ao de concorrentes

3	Criar ou melhorar um <u>serviço de apoio</u> ao cliente (assistência técnica, <i>delivery</i> , financiamento, etc.) em relação aos oferecidos por concorrentes
4	Melhorar a imagem da empresa (em termos de ética ou comprometimento social ou proteção ao meio ambiente ou qualquer outro aspecto) em relação aos concorrentes
5	Oferecer um produto que seja de fato diferente dos concorrentes, que se distancie do design dominante para prover atributos originais
6	Padronizar o produto
7	Adaptar o produto a diferentes segmentos de cliente
8	Adaptar o produto para um nicho de mercado
9	Personalizar o produto (customização)
10	Aumentar a participação da empresa em seu presente mercado (base atual de clientes)
11	Possibilitar ao produto alcançar <u>novos</u> mercados (novos segmentos de clientes)
12	Oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado (base atual de clientes)

Fonte: Mintzberg et al,2009.

Os dados obtidos nesta primeira etapa da pesquisa foram, então, submetidos a tratamento quantitativo, de forma a mensurar o grau de importância das finalidades das ações estratégicas, inovações de produtos e inovações de processos. Foram também calculadas, para cada finalidade, as correlações entre a importância das ações estratégicas e inovações em produtos e entre a importância das ações estratégicas e inovações em processos. Por fim, verificou-se, também por meio de correlação, o alinhamento entre a importância mediana das finalidades das ações estratégicas e a importância mediana das finalidades das inovações em produtos (e depois em processos).

Mesmo com uma quantidade reduzida de respondentes (12), os resultados do tratamento quantitativo agregam informação relevante à pesquisa, já que o nível de

significância das correlações foi levado em conta. Em outras palavras, para uma relação entre grandezas ter sido considerada forte, foi necessário encontrar uma correlação não somente alta, mas também significativa estatisticamente – o que não ocorre tão facilmente com pequenas amostras – para dirimir dúvidas sobre uma eventual possibilidade de o alinhamento entre as grandezas dever-se ao acaso.

Em uma segunda fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas com 4 diretores da empresa para verificar o alinhamento entre as visões daqueles que tomam as decisões estratégicas da empresa e as respostas ao questionário estruturado. Foram entrevistados o Diretor de Finanças e Serviços Logísticos, o Diretor de Infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação e o Diretor de Relacionamento, Desenvolvimento e Informações.

4 APRESENTAÇÃO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir da compilação das respostas do questionário, foi possível identificar as principais inovações em produto e processo lançadas nos últimos cinco anos pela empresa, e as ações estratégicas mais importantes, implantadas nos últimos 10 anos (Quadro 2):

Quadro 2 – Inovações e ações estratégicas implementadas

Inovações em produto	Inovações em processo	Ações estratégicas
<ul style="list-style-type: none">• Portal MTE Mais Emprego, desenvolvido para o Ministério do Trabalho e Emprego;• Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS, desenvolvido para o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS);• Sistemas acessados através	<ul style="list-style-type: none">• Processo de desenvolvimento de software utilizando tecnologia JAVA;• Adoção da disciplina de monitoramento de serviços em processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas com adequação do organograma das áreas de produção.	<ul style="list-style-type: none">• Descentralização do processo de desenvolvimento de software;• Reestruturação das áreas de produção;• Migração de plataforma tecnológica;• Padronização de processos de desenvolvimento de software;

<p>da internet (web) desenvolvidos para diversos clientes, utilizando tecnologia JAVA.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Nova política de gestão de pessoas; • Planejamento estratégico anual; • Busca de novos clientes; • Sistemas focados nas especificações dos clientes e não mais dos usuários.
--	--	---

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

As inovações implementadas pela organização pesquisada, de acordo com a percepção dos entrevistados, não se configuraram como inovações radicais, sendo mais voltadas para o aprimoramento e/ou adequação de produtos ou processos, a partir de conhecimento obtido pela organização no desenvolvimento de produtos e processos para outros clientes ou finalidades. Em certa medida, isso corrobora as proposições de Tidd et al (2005), de que as inovações incrementais representam menores riscos para o inovador e, ao mesmo tempo, alinham-se às proposições de Christensen (1997) e Moreau (2013), no sentido de que inovações radicais podem, inicialmente, apresentar desempenho inferior em relação ao desempenho dos produtos existentes, o que dificulta sua adoção.

Conforme Mintzberg et al (2009), existem dois conjuntos de estratégias que podem ser utilizados para competição e crescimento. Apesar das dificuldades inerentes à concretização de conjunto tão amplo de estratégias de crescimento e de competição, constata-se que, de acordo com o objetivo estratégico de posicionar-se como a principal provedora de TIC para a área social do governo federal, a empresa pesquisada buscou o crescimento e a conquista de novos clientes, apoiada na definição e execução das ações estratégicas identificadas.

Em relação à tipologia proposta por Porter (1985, 1991), constata-se que a empresa adotou estratégias de competição com base na diferenciação, pois se especializou

em desenvolver produtos e serviços voltados a clientes específicos a um custo aceitável, de forma que sejam percebidos como diferentes dentro de sua escala de valor.

A coleta de dados captou as importâncias atribuídas pelos respondentes às 12 finalidades de ações estratégicas de inovações em processo e de inovações em produto. Foram calculadas as medianas dos graus atribuídos e a ordem de importância das finalidades para cada um dos três grupos (ações estratégicas, inovações em processo e inovações em produto). As finalidades de ações estratégicas (AE), inovações em processo (IPROC) e inovações em produtos (IPROD) que mais se destacaram estão assinaladas no quadro 3:

Quadro 3 – Finalidades que mais se destacaram

FINALIDADE		AE	IPROC	IPROD
1	Reduzir o preço do produto (bem ou serviço) em relação ao de concorrentes			
2	Aumentar a qualidade do produto (bem ou serviço) em relação a de concorrentes			
3	Criar ou melhorar um <u>serviço de apoio</u> ao cliente (assistência técnica, <i>delivery</i> , financiamento, etc.) em relação aos oferecidos por concorrentes			
4	Melhorar a imagem da empresa (em termos de ética ou comprometimento social, ou proteção ao meio ambiente, ou qualquer outro aspecto) em relação aos concorrentes	X	X	X
5	Oferecer um produto que seja de fato diferente dos concorrentes, que se distancie do design dominante para prover atributos originais		X	
6	Padronizar o produto			
7	Adaptar o produto a diferentes segmentos de cliente			
8	Adaptar o produto para um nicho de mercado			
9	Personalizar o produto (customização)			

10	Aumentar a participação da empresa em seu presente mercado (base atual de clientes)	X		X
11	Possibilitar ao produto alcançar <u>novos</u> mercados (novos segmentos de clientes)	X	X	
12	Oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado (base atual de clientes)	X		X

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Para avaliar o alinhamento existente entre as ações estratégicas e as inovações em produtos, foram geradas matrizes em que o conteúdo de cada célula representava a ordem posicional de cada resposta sobre o grau de importância para cada ação estratégica e inovação em produto. Estas matrizes foram utilizadas para calcular o coeficiente de correlação de Spearman, mais adequada para verificar a relação entre grandezas ordinais, como a posição relativa. O quadro 4 apresenta, para cada finalidade em que houve algum destaque, as correlações entre as ações estratégicas e as inovações em produtos. Foram considerados apenas os valores acima de 0,75, o que poderia indicar forte correlação, ou abaixo de 0,4, o que poderia indicar fraca correlação.

Quadro 4 – Correlações entre ações estratégicas e inovações em produtos para cada finalidade

Finalidade	Correlação
Reduzir preços de produtos em relação aos de concorrentes	0,34
Aumentar a qualidade do produto em relação aos de concorrentes	0,15
Oferecer um produto que seja de fato diferente dos concorrentes, que se distancie do design dominante para prover atributos originais	0,05
Padronizar o produto	0,17
Personalizar o produto (customização)	0,31

Aumentar a participação da empresa em seu presente mercado	0,86
Oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado	0,83

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Todas as correlações fortes são significativas, a 5%, o que não acontece com nenhuma das correlações fracas.

Pode-se observar, no quadro 4, que altas correlações para determinada finalidade indicam que os entrevistados atribuíram o mesmo nível de importância para esta finalidade, tanto para ação estratégica quanto para inovação em produto. Por outro lado, uma baixa correlação não permite estabelecer relação entre as formas de julgamentos dos entrevistados quanto às finalidades. Comparando-se estes dados com aqueles apresentados no quadro 6, observa-se que as finalidades altamente correlacionadas (aumentar a participação da empresa em seu presente mercado e oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado) também estão entre as mais importantes finalidades, tanto de ações estratégicas como de inovações em produtos. Observa-se que estas finalidades, em certa medida, refletem uma orientação para o mercado, o que corrobora os resultados da pesquisa de Fernandes e Santos (2008), que sugerem uma influência estatisticamente significativa da orientação para o mercado no sucesso das inovações.

De maneira análoga ao procedimento anteriormente descrito, o quadro 5 apresenta, para cada finalidade, as correlações entre as ações estratégicas e as inovações em produtos.

Quadro 5 – Correlações entre ações estratégicas e inovações em processos

Finalidade	Correlação
Aumentar a qualidade do produto em relação aos de concorrentes	0,09

Possibilitar ao produto alcançar novos segmentos de clientes	0,79
Oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado	0,89

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Assim como no caso anterior, as correlações fortes são significativas, a 5%, o que não acontece com a correlação fraca.

Comparando-se estes resultados com aqueles apresentados no quadro 6, observa-se que as finalidades altamente correlacionadas (possibilitar ao produto alcançar novos mercados e oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado) também estão entre as mais importantes finalidades, tanto de ações estratégicas como de inovações em processos.

Para que o alinhamento entre ações estratégicas e as inovações de produtos e processos pudesse ser verificado, foram calculadas as medianas de cada conjunto de respostas dadas por todos os respondentes, das importâncias atribuídas às finalidades das ações estratégicas, das inovações em produtos e das inovações em processos, conforme mostrado no quadro 6. As finalidades 01 a 12, tanto para ações estratégicas quanto para inovações em produto e inovações em processo, são aquelas listadas previamente na metodologia (Quadro 1).

Quadro 6 – Medianas das importâncias das finalidades

Finalidades	Ações estratégicas	Inovações em processo	Inovações em produtos
1	2,0	3,0	3,0
2	1,0	1,5	1,0
3	2,0	1,5	1,0

4	1,0	1,0	1,0
5	1,5	1,5	1,0
6	1,0	1,5	2,0
7	2,0	2,0	3,0
8	3,0	2,0	3,0
9	2,0	2,0	1,0
10	1,0	1,0	1,0
11	1,0	1,0	1,5
12	1,0	1,0	1,0

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Em seguida, foi calculado o coeficiente de correlação de Spearman para estas medianas (ações estratégicas *versus* inovações em processos e ações estratégicas *versus* inovações em produtos), em que se obteve 0,85 e 0,56, respectivamente. A 5%, a primeira correlação é significativa, o que não acontece com última que, no entanto, é significativa a 10%.

Estes valores sugerem que as finalidades de ações estratégicas correlacionaram-se de forma positiva com as finalidades, tanto de inovações em processo quanto de inovações em produtos, com a relação mais forte no primeiro caso (correlação alta) do que no segundo (correlação moderada).

O quadro 7 apresenta, de forma resumida, para cada ação estratégica implantada, as inovações implementadas pela empresa, que apoiaram a respectiva ação, de acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa.

Quadro 7 – Ações estratégicas e inovações implementadas

AÇÃO ESTRATÉGICA	INOVAÇÕES QUE A APOIARAM
Descentralização do processo de desenvolvimento de software	<ul style="list-style-type: none"> • Portal MTE Mais Emprego; • Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS; • Sistemas acessados através da internet (web) desenvolvidos para diversos clientes, utilizando tecnologia JAVA; • Processo de desenvolvimento de software utilizando tecnologia JAVA; • Adoção da disciplina de monitoramento de serviços em processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas com adequação do organograma das áreas de produção.
Reestruturação das áreas de produção	<ul style="list-style-type: none"> • Portal MTE Mais Emprego; • Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS; • Sistemas acessados através da internet (web) desenvolvidos para diversos clientes, utilizando tecnologia JAVA; • Adoção da disciplina de monitoramento de serviços em processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas com adequação do organograma das áreas de produção.
Migração de plataforma tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS; • Processo de desenvolvimento de software utilizando tecnologia JAVA; • Adoção da disciplina de monitoramento de serviços em processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas com adequação do organograma das áreas de produção.
Padronização de processos de desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Portal MTE Mais Emprego; • Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS;

de software	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas acessados através da internet (web) desenvolvidos para diversos clientes, utilizando tecnologia JAVA; • Processo de desenvolvimento de software utilizando tecnologia JAVA; • Adoção da disciplina de monitoramento de serviços em processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas com adequação do organograma das áreas de produção.
Nova política de gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Portal MTE Mais Emprego; • Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS; • Sistemas acessados através da internet (web) desenvolvidos para diversos clientes, utilizando tecnologia JAVA; • Processo de desenvolvimento de software utilizando tecnologia JAVA.
Planejamento estratégico anual	<ul style="list-style-type: none"> • Portal MTE Mais Emprego; • Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS; • Sistemas acessados através da internet (web) desenvolvidos para diversos clientes, utilizando tecnologia JAVA; • Processo de desenvolvimento de software utilizando tecnologia JAVA; • Adoção da disciplina de monitoramento de serviços em processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas com adequação do organograma das áreas de produção.
Busca de novos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Portal MTE Mais Emprego; • Cadastro Nacional de Informações Sociais – CNIS; • Sistemas acessados através da internet (web) desenvolvidos para diversos clientes, utilizando tecnologia JAVA; • Processo de desenvolvimento de software utilizando tecnologia JAVA;

	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção da disciplina de monitoramento de serviços em processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas com adequação do organograma das áreas de produção.
<p>Sistemas focados nas especificações dos clientes e não mais dos usuários</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Portal MTE Mais Emprego; • Cadastro Nacional de Informações Sociais - CNIS; • Sistemas acessados através da internet (web) desenvolvidos para diversos clientes, utilizando tecnologia JAVA.

Fonte: Elaborada pelos autores com dados da pesquisa.

Os impactos decorrentes das inovações implantadas confirmam as afirmações de Tidd et al (2008) sobre o fato de a inovação não consistir apenas na abertura de novos mercados. Pode também significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros, como é o caso da empresa pesquisada, em que produtos melhorados foram oferecidos e utilizados pela sua base atual de clientes.

Com relação à influência do empreendedorismo no processo de formação de estratégias mencionado por Jacobson (1992), ela não foi observada na empresa pesquisada devido às suas características organizacionais. Não há espaço para a existência de líderes visionários, pois toda a elaboração e construção de produtos e serviços obedecem a processos que seguem o seu planejamento estratégico.

O desenvolvimento de inovações para o atual mercado da empresa confirma o entendimento de Rauen et al (2009) de que, na medida em que a principal fonte de informações para geração de inovações é representada pelos contatos feitos com os clientes, os novos produtos e serviços são melhoramentos dos já existentes no mercado, uma vez que esses novos desenvolvimentos devem se adequar às necessidades ditadas pelos clientes. Da mesma forma, confirma-se a conformidade da atitude da empresa em criar uma Unidade de Desenvolvimento no Estado de Santa Catarina (UDSC), visto que a mão de obra é fundamental, existindo evidências de que ela mais seja barata, comparativamente

aos grandes centros, e de que continue sendo a principal vantagem da região diante de outros produtores de *software*. É neste contexto de elevada relevância da mão de obra qualificada e barata que se inserem as universidades e demais organizações de ensino.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo principal descrever, sobre a empresa foco do estudo, se e como as inovações implantadas apoiaram suas estratégias de competição e de crescimento. Observou-se que ações estratégicas e as inovações em produtos implementadas alinharam-se para atender a duas finalidades principais: aumentar a participação de produtos da empresa em seu presente mercado (base atual de clientes) e oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado (base atual de clientes). Esse alinhamento pode ser explicado pelo fato de a empresa ter procurado melhorar seus produtos, porém sempre respeitando os conceitos de negócios de seus clientes. Esse foi o caso, apenas para citar um exemplo, do produto CNIS (Cadastro Nacional de Informações Sociais) que, após ter sido significativamente aprimorado, foi amplamente aceito e utilizado por sua base atual de clientes. Ao mesmo tempo, com o desenvolvimento dos novos produtos em novas bases tecnológicas, a empresa obteve o bônus da redução de custos que permitiu, ao invés da redução dos valores dos seus contratos, aumentar sua participação frente à sua base atual de clientes, oferecendo novos produtos, mas mantendo-se os mesmos valores contratuais.

Verificou-se também que as ações estratégicas e as inovações em processos implementadas se alinharam para atender a duas finalidades principais: possibilitar aos produtos alcançar novos mercados (novos segmentos de clientes) e oferecer um produto novo ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado (base atual de clientes). Isso se explica a partir do estabelecimento, pela empresa, de um novo processo de desenvolvimento utilizando tecnologia JAVA, e a adoção de disciplinas de monitoramento de serviços em processos de desenvolvimento e manutenção de sistemas, que geraram ambientes de desenvolvimento e de produção mais organizados e controlados. Tais iniciativas viabilizaram maior produtividade no desenvolvimento de produtos e implantações

mais controladas e com menor quantidade de falhas. Estes novos ambientes viabilizaram as inovações em produtos, tais como o CNIS, já citado anteriormente que, significativamente aprimorado, foi utilizado por sua base atual de clientes. Ao mesmo tempo, o CNIS foi utilizado como base para alcançar novos mercados como, por exemplo, o Ministério do Trabalho e Emprego, que contratou a empresa para construir o Portal MTE Mais Emprego. Este portal utiliza o CNIS como base cadastral para oferecer diversos serviços à sociedade brasileira.

Os resultados da pesquisa sugerem, portanto, que as inovações implantadas pela empresa apoiaram de fato suas ações estratégicas de competição e crescimento, objetivo final da investigação deste estudo. Em outras palavras, as finalidades de ações estratégicas correlacionaram-se de forma positiva com as finalidades, tanto de inovações em produto quanto de inovações em processos. Entretanto, a relação foi mais forte entre estratégias e inovações em processos. Tais resultados colaboram, em certa medida, para enfatizar a importância de condução de análises de viabilidade de ideias para inovações que comprovem o alinhamento entre as inovações decorrentes dessas ideias e as estratégias organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADNER, R. When are technologies disruptive? A demand-based view of the emergence of competition. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 8, p. 667–88, 2002.

ANSOFF, H. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. SP. São Paulo: Atlas, 1978.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17 n. 1, p. 99-120, 1991.

BICHUET, R. S.; ROSA, L.A.B.; GROHMANN, M.Z.; GOMES, C.M.; KNEIPP, J.M. A atividade inovadora em indústrias de Santa Maria/RS: Um estudo multicase. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, v. 6, n. 2, p. 284-312, 2013.

BORDLEY, R. Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio. **Journal Of Marketing Research**, v. 40, n. 1, p. 39-53, 2003.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.2, mai./ago. 2014.

CARVALHO, M.F.H.; MARTINS, P.P.P. Estratégias para promover e sustentar uma dinâmica de construção de conhecimentos para o Software Público Brasileiro. **Revista InfoBrasil**, ano 2, n. 7, p. 27-29, 2009.

CHRISTENSEN, C. M. **The innovator's dilemma**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, v.17, n. 3, p. 197–218. 1996.

CRONSHAW, M.; DAVIS, E.; KAY, J. On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury's. **British Journal of Management**, v. 5, n.1, p. 19-32, 1994.

FERNANDES D. D. H.; SANTOS C. P. Orientação empreendedora: um estudo sobre as consequências do empreendedorismo nas organizações. **RAE- eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

GOLLER, S.; HOGG, A.; KALAFATIS, S.P. A new research agenda for business segmentation. **European Journal of Marketing**, v. 36, n.1/2, p. 252–271, 2002.

GOVINDARAJAN, V.; P. K. KOPALLE. Disruptiveness of innovations: Measurement and an assessment of reliability and validity. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 189–199, 2006a.

GOVINDARAJAN, V.; P. K. KOPALLE. The usefulness of measuring disruptiveness of innovations ex-post in making ex-ante predictions. **Journal of Product Innovation Management**. v. 23, n. 1, p. 12–18, 2006b.

GOVINDARAJAN, V.; KOPALLE, P. K.; DANNEELS, E. The Effects of Mainstream and Emerging Customer Orientations on Radical and Disruptive Innovations. **Journal of Product Innovation Management**, v. 28, n. 1, 121-132, 2011.

HACKLIN, F.; RAURICH, V.; MARXT, C. Implications of technological convergence on innovation trajectories: the case of ICT industry. **International Journal of Innovation & Technology Management**, v. 2, n. 3, p. 313-330, 2005.

HALKOS, G.; TZEREMES, N. International Competitiveness in the ICT Industry: Evaluating the Performance of the Top 50 Companies. **Global Economic Review**, v. 36, n. 2, p. 167-182, 2007.

IBGE. **Pesquisa Industrial: inovação tecnológica**. PINTEC. Rio de Janeiro, 2008.

IRANDOUST, M. Pricing Policy in the Swedish Automobile Market. **Journal of Economics and Business**, v. 50, n. 3, p. 309-317, 1998.

JACOBSON, R. The “Austrian” School of Strategy. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 4, p. 782-807, 1992.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.2, mai./ago. 2014.

JACOBSON, R.; AAKER, D. A. The Strategic Role of Product Quality. **Journal of Marketing**, v. 61, out. 87, p. 31, 1987.

JAISINGH, J.; SEE-TO, E. K.; TAM, K. The Impact of Open Source Software on the Strategic Choices of Firms Developing Proprietary Software. **Journal of Management Information Systems**, v. 25, n. 3, p. 241-275, 2008.

JUNARSIN, E. Managing Discontinuous Innovation. **International Management Review**, v. 5, n. 2, p. 10-18, 2009.

KOTLER, P.; KELLER, K.L. **Marketing Management**, Twelfth Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, 2006.

LEIPONEN, A. Managing Knowledge for Innovation: The Case of Business-to-Business Services. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, n. 3, p. 238-258, 2006.

LIM GAIK, E. Using Generic Strategies: Some Caveats. **Singapore Management Review**, v. 16, n. 1, p. 43-48, 1994.

MAGGARD, J. P. Positioning Revisited. **Journal of Marketing**, v. 40, n. 1, p. 63-66, 1976.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. P. Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

MOITRA, D.; KRISHNAMOORTHY, M. Global innovation exchange. **Research Technology Management**, v. 47, n. 4, p. 32-38, 2004.

MOREAU, F. The Disruptive Nature of Digitization: The Case of the Recorded Music Industry. **International Journal of Arts Management**, v.15, n.2, p.18-31. 2013.

PIERCY, N. F.; MORGAN, N. A. Strategic and operational market segmentation: a managerial analysis. **Journal of Strategic Marketing**, v. 1, n. 2, p. 123-140, 1993.

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance**. The Free Press, New York, 1985.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RAUEN, A.; FURTADO, A.; CÁRIO, S. Processo Inovativo na Indústria de Software de Joinville (SC): uma análise a partir do marco teórico neo-schumpeteriano. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 8, n. 2, p. 437-480, 2009.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, Florianópolis, v.7, n.2, mai./ago. 2014.

RICE, M.; O'CONNOR, G.; PETERS, L.; MORONE, J. Managing discontinuous innovation. **Research Technology Management**, v. 41, n. 3, p. 52-60, 1998.

SHETH, J. N.; MITTAL, B. **Customer Behavior: A Managerial Perspective**. Second Edition, Mason, Ohio: Thompson South Western, 2004.

SMITH, W.R. Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. **Journal of Marketing**, v. 21, n. 1, p. 3-8, 1956.

SNELLMAN, K. From one segment to a segment of one: the evolution of market segmentation theory. **Swedish School of Economics and Business Administration Working Papers**, n. 416, Helsinki, 2000.

SPB. **Conceito de Software Público: Iniciativa CACIC**, 2007. Disponível em: <http://www.softwarepublico.gov.br/O_que_e_o_SPB>. Acesso em: 07 fev. 2013.

SRINIVASAN, S.; TILL, B. Evaluation of search, experience and credence attributes: role of brand name and product trial. **Journal of Product & Brand Management**, v. 11, n. 6/7, p. 417-431, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change**. 3 ed. Sussex: John Wiley & Sons, 2005.

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

ULRICH, K.; EPPINGER, S. **Product Design and Development**. New York: Mcgraw Hil, 1995.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VILHELMSON, B.; THULIN, E. Virtual mobility, time use and the place of the home. **Journal of Economic & Social Geography**, v. 99, n. 5, p. 602-618, 2008.

WEBER, J. A. Market Structure Profile Analysis and Strategic Growth Opportunities. **California Management Review**, v. 20, n. 1, p. 34-46, 1977.

WEEKS, M.R.; THOMASON, S. An exploratory assessment of the linkages between HRM practices, absorptive capacity, and innovation in outsourcing relationships. **International Journal of Innovation Management**, v. 15, n. 2, p. 303-334, 2011.