

ÁREA TEMÁTICA: POLÍTICA DE NEGÓCIOS E ECONOMIA DE EMPRESAS

É A INOVAÇÃO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTÁVEL?

ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SERVIÇOS, NO SEGMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.

AUTORES

CELSO MALACHIAS

Universidade Presbiteriana Mackenzie
celso.malachias@eds.com

MOISÉS ARY ZILBER

Universidade Presbiteriana Mackenzie
mazilber@mackenzie.com.br

RESUMO

O objetivo do artigo é discutir a inovação, sob a ótica de resultados sustentáveis para a empresa, a partir de seu uso estratégico, em produtos, serviços, ou negócios, e seu relacionamento positivo com a vantagem competitiva sustentável. Apresentando conceitos de inovação, utilizações e formas de mensuração, o artigo se justifica por discutir e comprovar, através do uso do conhecimento e da Inovação, uma forma de Vantagem Competitiva Sustentável (NONAKA e TAKEUCHI, 2004). Inicialmente há uma abordagem regional, através da inserção de estudo sobre inovação em Singapura (KAM, 2004), em empresas do Setor Baseada no uso Intensivo de Conhecimento (do inglês: KIBS), seus resultados contínuos e positivos nos medidores de crescimento, desenvolvimento econômico e social. De forma similar discute inovação no Brasil (UNCTAD, 2005), e seus resultados para o desenvolvimento do país, efetuando comparativo nos parâmetros econômicos, e relatando resultados da exportação vinculada à inovação (NEGRI, 2005). Finaliza o artigo, de caráter exploratório, apresentando os resultados de Estudo de Caso (YIN, 2003), com pesquisa de campo em subsidiária de uma empresa multinacional americana do segmento de indústria da Tecnologia da Informação, cujos resultados demonstram o relacionamento positivo entre ambas as variáveis de estudo, inovação e vantagem competitiva sustentável.

ABSTRACT

The objective of the article is to argue the innovation, under the sustainable results perspective for the company, from its strategically use, in products, services, or businesses, and its positive relationship with the sustainable competitive advantage. Presenting concepts of innovation, uses and forms of measurement, the article justifies itself for arguing and proving, through the use of the knowledge and the Innovation, a form of Sustainable Competitive Advantage (NONAKA and TAKEUCHI, 2004). Initially it has a regional scope, through the insertion of study on innovation in Singapura (KAM, 2004), in companies of Knowledge Intensive Based Sector (KIBS), its results in the growth measurement, economic and social development. In a similar way it present innovation in Brazil (UNCTAD, 2005), and its results for the country development, effecting comparative in the economic parameters, and

telling resulted entailing exportation through the innovation (NEGRI, 2005). It finishes the article, of exploratory character, presenting the results of Case Study (YIN, 2003), with field research in a Multinational American subsidiary company of the segment of industry of the Technology of the Information, which results demonstrate the positive relationship between both variables of study, innovation and sustainable competitive advantage.

PALAVRAS CHAVES: Inovação, Vantagem Competitiva Sustentável, Tecnologia.

1.0 INTRODUÇÃO

INOVAÇÃO

A inovação é foco de estudo do artigo pela sua relevância na economia mundial e brasileira. Pelos dados do Unctad (2005), os países que mais inovam têm uma relação direta com potencial exportador e são os que mais exportam produtos de alto valor agregado, enquanto os que menos inovam são exportadores de produtos com menor valor agregado (commodities).

INOVAÇÃO NO MUNDO

Se comparados os números do Brasil com dados de outros países em desenvolvimento, pelo Unctad (2005:105), nota-se que o Brasil foi o único país que reduziu seus investimentos, em P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) no período em estudo, de 1996 a 2002. Percebe-se um recuo em valores absolutos em dólares de P&D e também um retrocesso nos negócios em P&D. Ainda no mesmo relatório Unctad (2005:113), observa-se o índice de capacidade de inovação, sendo este composto pelo índice de atividades tecnológicas (uma mensuração de pessoas em pesquisa por milhões de habitantes, patentes requeridas nos EUA e pelas publicações científicas por milhões de habitantes), e pelo índice de capital humano (com dados relativos à escolaridade por milhões de habitantes). Desta forma, o índice de capacidade de inovação ordena os países, e os separa em três grupos: alto, médio e baixo índice de capacidade de inovação (UNCTAD, 2005: 114). Neste caso, o Brasil subiu da posição 64^a. em 1996 para a posição 49^a. em 2001. O Brasil melhorou no ranking, no entanto, sua posição global ainda não é confortável, se comparada mesmo com as demais economias emergentes.

INOVAÇÃO NO BRASIL

Analisando o perfil de produtos exportados (NEGRI, 2005), dos dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development), o Brasil exportou, entre 2000 e 2003, US\$ 246,729 bilhões. Sendo que desse total, 39% foram commodities primárias, 13% de produtos intensivos em trabalho e recursos naturais (como minério de ferro e celulose), 8% de produtos de baixa intensidade tecnológica, 18% de média intensidade, 15% de alta intensidade e 7% não foram classificados. Para efeito de comparação, a participação de commodities nas exportações mundiais é de apenas 13%, enquanto produtos de média e alta intensidade tecnológica, somados, representam 60% do comércio mundial. Em produtos de alto valor agregado — como aviões, celulares, componentes eletrônicos, produtos químicos, o padrão de concorrência no mercado internacional está assentado, basicamente, na capacidade de inovar, realizar diferenciações e lançar produtos novos para o mercado em geral. Comparativamente a proporção de exportações de commodities e produtos com alta tecnologia do Brasil versus a média do mundo, comporta-se conforme a Tabela 1. Outra diferença é que "no Brasil, as firmas que inovam em produtos não exportam mais do que as que não inovam. Já as firmas que inovam em processo exportam mais produtos de alta intensidade tecnológica que as que não inovam,

levando-nos à conclusão de que o Brasil está competindo via preço, e não via produto novo no mercado, mesmo em produtos de alta intensidade tecnológica", (NEGRI, 2005).

Tabela 1 - Média das exportações entre 2000 e 2003 (% do Total).

Média das exportações entre 2000 e 2003 (% do Total)	Brasil	Mundo
Em <i>commodities</i> primárias	39%	13%
Em média e alta tecnologia	33%	60%

Fonte: Negri (2005)

2.0 PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

O artigo discute uma das formas de a empresa obter vantagem competitiva de maneira sustentável, isto é, de forma contínua. Para tal, a variável do estudo é a inovação. Pretende-se, portanto, discutir a inovação e de que forma, esta, como ferramenta de estratégia de negócios da empresa propicia um retorno positivo à empresa.

Seu objetivo é apresentar elementos teóricos e empíricos que sustentem um relacionamento positivo entre as variáveis de estudo, isto é, inovação e vantagem competitiva sustentável.

E através de estudo de caso de subsidiária brasileira de uma empresa multinacional americana de tecnologia da informação abordamos as variáveis de estudo Inovação e a Vantagem Competitiva Sustentável.

3.0 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

INOVAÇÃO

Inovar é preciso, mas inovação é um conceito cuja definição não há unanimidade. Por Cobbenhagen (2000) inovação pode ser manifesta tanto como um processo destrutivo, como construtivo, a qual traz uma grande incerteza associada. Schumpeter (1943) introduziu o conceito de inovação para representar as novas combinações econômicas em situações de grandes mudanças econômicas. Como inovações ele classificou as seguintes situações:

- Introdução de um novo bem ou uma nova qualidade de algum bem não conhecido,
- Introdução de um novo método de produção,
- Abertura de um novo mercado para uma filial ou empresa, mesmo que aquele mercado já existisse anteriormente,
- A conquista de uma nova fonte de suprimento como matéria prima à empresa, quer essa matéria prima já existisse anteriormente,
- Uma nova condição econômica da empresa em relação ao mercado, por exemplo, um monopólio ou a quebra de um monopólio,

Portanto o conceito de inovação, por Schumpeter, engloba: mudança tecnológica, novos produtos e processos, novos materiais, diversificação, novos mercados, diferenciação de produtos e novas estruturas de mercado, inserindo muitas vezes incertezas.

Bernardes, Bessa, Kalup (2005) abordam que há uma tendência e sinais cada vez mais freqüentes e atuais que estimulam a inovação em serviços, como por exemplo, a tendência de redução do ciclo de desenvolvimento e de vida dos produtos sendo acelerada pelo uso da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Ainda, empresas de Tecnologia da Informação (TIC), inseridas no setor da economia baseado em conhecimento (EBCA -

Economia Baseada no Conhecimento e Aprendizado), ou ainda, no setor KIBS (Setor Baseado em uso Intensivo de Conhecimento), destacam-se pela intensa inovação.

Utterback e Affuah (1998) dizem que a incerteza da inovação é tanto maior quanto é seu grau de inovação. De acordo com o grau de inovação temos uma diferenciação na condição da firma, devido à inovação. Sim, ela gera a incerteza, no entanto a modifica, de forma adaptativa ou radical, criando um valor que pode ser sustentado e que pode fazê-la obter vantagem diferenciada. Cobbenhagen (2000) apresenta a inovação como um processo não rotineiro e complexo, confrontando-a, daí seus dilemas e incertezas, pois na maioria das vezes, são processos desconhecidos. Estudos e práticas abordadas sugerem a inovação associada a ganhos de produtividade ou fatores diferenciais das demais firmas. E de forma mais ampla, sendo inovação a aplicação prática da imaginação (LIN, 2004), pode-se perceber o quanto se pode gerar de diferenciação através dela.

Mas quem a cria, gera e implementa? Schumpeter (1943), diz que a inovação em pequenas empresas é relacionada ao empreendedorismo e o termo empreendedor é relacionado a pessoas que conseguem perceber a necessidade de algo e o fazem de forma a conseguir resultados de modo eficiente. Da mesma forma, Drucker (1987) diz que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou um serviço diferente, obtendo uma vantagem perante seus competidores. Ambos abordam o termo empreendedor, como o agente da inovação, do gerador da vantagem, através da inovação, independente que entre ambos, Schumpeter (1943) e Drucker (1987), haja a diferença que o primeiro o aborda em pequenas empresas, como se a atitude empreendedora fosse restrita ou um privilégio de empresas de porte pequeno.

De forma mais aplicada ao resultado da empresa, gerando um novo produto ou um novo negócio, “inovação é o processo de desenvolvimento de um novo item e o processo de adoção do mesmo” (ZALTMAN et al, 1973) adicionando valor à empresa e diferenciando-a. Grandes pensadores da administração estratégica (PRAHALAD, 2005) afirmam até mesmo que a contínua inovação é a única fonte de vantagem sustentável. Muller et al (2005) corrobora essa visão afirmando que mediante uso da inovação é que as empresas poderão obter Vantagens Competitivas Sustentável, e que em todas as indústrias, as empresas líderes são inovadoras, e para endereçar tal necessidade (de uso da inovação) as empresas criam Programas de Inovação, ainda que com fracos sistemas de medições. Por sua vez Porter (1985) menciona que a inovação, pela sua característica intrínseca única, de não imitabilidade, é uma fonte de vantagem competitiva e quanto mais tempo a estratégia da empresa perseverar mais duradoura será tal fonte de Vantagem Competitiva Sustentável. Lengnick-Hall (1992:400) apresenta a vantagem competitiva sustentável apoiada em quatro parâmetros:

1. Não imitabilidade: dado um conjunto de capacidades necessárias para suportar a estratégia de uma empresa, a inovação provê um recurso atrativo para sustentar uma fonte de vantagem competitiva. Também o conceito de configuração estratégica (MILLER e MINTZBERG, 1984) expande a capacidade da empresa em se diferenciar, através de combinações de seus recursos e de sua cadeia de valores. Desta forma, o arranjo de recursos faz com que a empresa tenha diferencial de difícil imitação.

2. Profunda reflexão das realidades de mercado: a inovação em novos produtos ou serviços deve ser observada pela ótica do mercado em que a empresa atua. A inovação deve fazer parte da cadeia de valores do consumidor, ser desejada naquele produto ou serviço. Ainda, deveriam omitir características comuns ou indesejáveis, para que seja um produto ou serviço desejável pelo mercado consumidor, suas características devem endereçar esse mercado.

3. Tempo: principalmente no mercado de tecnologia onde a concorrência é intensa e acentuada o fator tempo é fundamental como elemento diferenciador da empresa. Porter (1985) argumenta que o tempo é uma vantagem competitiva à medida que propicia a empresa entrar antes ou depois no mercado em um processo de estabelecimento de concorrência comercial.

4. Requisitos de capacidades para exploração: quanto melhor e mais adequada for a organização e a exploração dos recursos da empresa mais duradoura será sua vantagem competitiva. Desta forma, se tal arranjo permitir uma inovação no mercado, a empresa terá uma vantagem perante seus concorrentes (LENGNICK-HALL, 1992).

AValiação DO RESULTADO DA INOVAÇÃO

E como se pode avaliar o resultado da inovação ao resultado da empresa e se sua estratégia de negócios baseada na inovação estabeleceu uma fonte de vantagem competitiva? Uma forma para se avaliar os resultados da inovação no desempenho da empresa é medir o quanto de inovação tem ou se utiliza a empresa. Assim, aferindo-se “entrada” e “saída” há condições de medir seu desempenho e grau de amarração (forte ou fraco) é estabelecido entre inovação e Vantagem Competitiva Sustentável. Comumente as empresas utilizam como medidores de Inovação medidores de P&D (MULLER, 2005) ou desenvolvimento de produtos, tais como:

- Budget de P&D anual como % vendas;
- Número de patentes obtidas;
- % de vendas de produtos introduzidos no último ano;
- Número de idéias submetidas pelos funcionários.

Porém o próprio Muller (2005) realiza crítica a tais medidores tradicionais, pois:

- Têm visão limitada de inovação da empresa como um todo;
- São relacionados muito fortemente à tecnologia;
- Tratam apenas produtos e não serviços; e, por fim,
- Não endereçam inovação em conceitos de negócios, apenas de produtos.

E propõe uma arquitetura diferente que combina três visões de Inovação. Primeiro, a visão de Recursos, a qual estabelece um balanceamento dos recursos entre negócios táticos (atuais) e os estratégicos em novos negócios (inovadores), sendo que os recursos são capital, pessoas e tempo. O resultado é medido como o retorno sobre investimento em inovação estratégica (*Return on Investment in Strategic Innovation*, ROII). Segundo, capacidades se referem às competências, cultura, e condições para conversão de recursos de inovação em oportunidades de renovação do negócio, tendo como insumos (“entrada”) os conhecimentos, ferramentas, cultura para inovação, e tendo como resultado (“saída”) o desenvolvimento de novos conhecimentos. Como terceira variável, a liderança, a qual mostra o grau em que a liderança incentiva a inovação. Embasando as três variáveis anteriores, recursos, competências e liderança, estão os processos de inovação, que une os recursos com as capacidades e consiste de estruturas organizacionais tais como incubadoras, mercado de inovação, fundos de inovação e incentivos à inovação. Para que tenha bons resultados, através da inovação, Cobbenhagen (2000) aborda que existem parâmetros básicos que as empresas devem satisfazer propiciando um ambiente inovador. Para o sucesso da inovação, a empresa deve ter:

- Presença de um líder forte, talentoso, visionário e de uma equipe de pesquisadores motivados a descobrir e a comercializar produtos, serviços, soluções;
- Presença de uma equipe de pesquisadores familiarizados com a geração de produtos orientados ao consumidor;
- Cultura organizacional que enfatiza mecanismos de descoberta, processo de inovação e cooperação entre departamentos, não somente em Pesquisa e Desenvolvimento.

GERENCIAMENTO DO O PROCESSO DE INOVAÇÃO NA EMPRESA

Afuah (2003) em seu livro *Innovation Management* propõe uma arquitetura (*framework*), de gerenciamento do processo de inovação estratégica, visando oferecer um processo sistemático para formulação e implementação da estratégia que permitirá obter lucro da inovação.

No artigo o padrão de inovação no setor de serviços baseados em conhecimento intensivo de Singapura, Kam (2004) analisa o padrão de inovação em 180 empresas do setor de serviço com uso de conhecimento de forma intensiva, apresentando dados bastante significativos, em termos de desempenho nos resultados entre as empresas que inovam e as que são inovadoras.

Antes de prosseguir, algumas considerações elaboradas pelo autor. Primeiro: empresas que inovam são, de acordo com sua metodologia e definição, empresas que introduziram novos serviços ou de serviços que se modificaram substancialmente, ou adotaram novos métodos de provisões de serviços ou que se modificaram substancialmente, ou ainda que se engajaram em projetos de inovações nos últimos três anos e companhias inovadoras são assim consideradas quando 25% ou mais de seu faturamento provêm de vendas de novos serviços ou de serviços que se modificaram substancialmente, nos últimos três anos.

Outro ponto a ressaltar é o conceito de inovação estudado em empresas de serviços ao invés da abordagem mais tradicional, em empresas de produtos. E como resultado dessa análise, pode-se depreender, pela tabela 2, os resultados positivos da inovação em função de:

1) Inovação e vendas; 2) Inovação e empregos; e 3) Inovação e internacionalização.

Tabela 2-Relação entre empresas inovadoras e/ou que inovam e as médias anuais de crescimentos das vendas, emprego e exportação:

Table 4: Average Annual Sales and Employment Growth and Export Share (per cent)

Sample subset	Sales growth	Employment growth	Export Share*
Total	15.5	13.2	25.3
IT and related services	24.6	24.0	22.5
Market research, business & management consultancy	17.4	12.7	29.9
Architectural, engineering, land surveying, other technical services	5.7	5.7	14.5
R&D, advertising, publishing, exhibitions & conferences	20.7	21.4	42.5
Locally owned	14.4	13.1	15.8
Foreign owned	18.6	13.0	52.2
Innovating	18.8	20.4	33.1
Non-innovating	11.4	4.1	15.0
Innovative	25.1	27.6	32.7
Non-innovative	12.0	8.5	22.9

* Share of sales outside Singapore
‡ ANOVA: Difference is significant at 10 per cent level.
+ ANOVA: Difference is significant at 5 per cent level.
++ ANOVA: Difference is significant at 1 per cent level.
- ANOVA: Difference is not significant at 5 per cent level.

Fonte: Kam (2004).

Pela tabela acima, observa-se que as empresas inovadoras têm maiores crescimentos em vendas que aquelas que não inovam. E também que as empresas inovadoras são aquelas que têm maior crescimento em número de empregos. E, por fim, que as empresas inovadoras são aquelas que tiveram maior crescimento em exportação.

Desta forma, visualiza-se que empresas que adotam inovação como uma prática sistemática, têm melhores desempenhos, tornando-se fonte de vantagem competitiva sustentável, em contrapartida àquelas que não a adotam de forma tão intensa ou sistemática.

4.0 METODOLOGIA

De acordo Yin (2003: 32) um Estudo de Caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

O método de pesquisa utilizado foi o Estudo de Caso exploratório, que busca responder às perguntas de “como e por que” entre as variáveis de estudo, Inovação e Vantagem Competitiva Sustentável. Ele foi aplicado a uma única empresa e se dará através de entrevistas com colaboradores chave da subsidiária da empresa multinacional americana Electronic Data Systems (EDS), no que se refere à inovação e seu relacionamento com a Vantagem Competitiva Sustentável.

Foram desenvolvidas entrevistas em profundidade com seis pessoas em áreas de vendas, arquitetura de soluções e inovação com base em roteiro de pesquisador visando obter-se respaldo prático aos conceitos teóricos apresentados. Questionário e quadro com conceitos encontram-se no anexo.

ESTUDO DE CASO: ELECTRONIC DATA SYSTEMS (EDS)

A empresa EDS foi escolhida por ter representatividade e relevância na pesquisa do tema devido às seguintes características:

- Pertence ao segmento de indústria da Tecnologia da Informação, onde a sobrevivência é baseada em inovação constante,
- Vende serviços, e não produtos, em Tecnologia da Informação,
- Sabe-se previamente que ela tem Programa de Inovação e valoriza a inovação,
- Tem objetivos contínuos de redução de custos,
- Acesso aos colaboradores.

Observação: todas as informações aqui contidas são oriundas do portal *intranet* e material fornecido por um dos coordenadores de inovação da empresa EDS, sob autorização para uso restrito ao meio acadêmico. Todo e qualquer uso de informações provenientes deste artigo referentes à EDS, deve ser autorizado por escrito pela empresa. Alguns nomes e/ou números foram omitidos e/ou modificados intencionalmente visando restringir o acesso a dados confidenciais de cliente(s) da EDS e/ou da própria EDS.

Histórico. A EDS é uma empresa multinacional americana, de capital aberto na Bolsa eletrônica americana, Nasdaq (EDS), fundada em 1962 por Ross Perot. O negócio da empresa é a terceirização em tecnologia da informação. Fatura mundialmente ao redor de US\$ 21 bilhões de dólares (ano 2004) exclusivamente com serviços de terceirização em tecnologia da informação.

Inovação. No que se refere à inovação, a EDS Brasil tem uma história recente em inovação. Implantado em 2004 o Programa de Inovação surgiu a partir de um *feedback* de um de seus clientes. Desta forma a EDS Brasil resolve mudar sua atitude, no que se refere ao comportamento de seus colaboradores, relacionamento com seus clientes e sua liderança, com foco em inovação orientada a resultados. Para tal ela inicia com a criação de um grupo de inovação. A coordenação geral da área é feita sob a responsabilidade de um diretor da empresa, que constitui um time, não dedicado, entre coordenadores e outros executivos. Houve treinamento e divulgação dos programas, através de material de *endomarketing*, gerado via *banners* ou mesmo via o portal de inovação na *intranet*, e-mails, e outros.

O foco principal da Campanha da Inovação é reduzir custos de suas operações com seus clientes, bem como efetuar economia para seus clientes. Em seus clientes, ela estimula seus colaboradores a sugerirem idéias e transformá-las em ações que visem otimização de processo, redução de custos, para si e para seus clientes. Sendo aprovadas, as idéias de seus colaboradores são julgadas e as mais efetivas são implementadas. Os programas de inovação são anuais, com medições mensais e trimestrais. A empresa faz reconhecimentos dos autores, de várias formas, incluindo prêmios, divulgação, e valores em dinheiro.

Missão do Programa: “ser uma referência de empresa no mercado como orientada a inovação e liderança pelo fomento a um ambiente no qual a inovação seja o DNA da empresa.”.

Objetivos:

- Aumentar satisfação dos clientes;
- Aumentar a lealdade;
- Melhorar o posicionamento baseado em valor de negócio;
- Criar um alto crescimento;

- Aumentar a referenciabilidade (ser referência como empresa inovadora).

Com foco na EDS, com idéias que aumentem sua competitividade ou melhorem suas relações com seus clientes, no que se refere a pró-atividade, agilidade e qualidade. Foco no cliente, com idéias que reduzam custos, aumente o lucro ou melhorem sua competitividade. Foco na liderança, com idéias que reforcem a imagem da EDS como ícone de inovação e parceria estratégica, reforçando sua imagem como líder em tecnologia da informação. Idéias que:

- Reduzam os custos da EDS e/ou de seus clientes;
- Melhorem a competitividade da EDS e/ou de seus clientes;
- Melhorem a capacidade e qualidade da entrega;
- Melhorem relacionamento com seus clientes;
- Aumentem a renda de seus clientes;
- Aumentar a percepção da EDS como líder reconhecida em tecnologia.

Quadro 1 - Resultados da Campanha de Inovação

	2003	2004	Idéias 2004	
	Inovação	Inovação	geradas	implementadas
Cliente X	Vermelho	Verde	30	3
Cliente Y	Vermelho	Verde	41	7
Cliente Z	Amarelo -	Verde	69	5
Total			140	15

Fonte: EDS Brasil

A sinalização de cores (Quadro 1) no índice de inovação refere-se à percepção do cliente em relação à inovação da EDS, sendo: vermelho, ruim, amarelo, atenção e verde, bom (desejável).

Retornos Financeiros da Campanha de Inovação em 5 meses em 2004 - Idéias com foco em redução de custos (Quadro 2).

Quadro 2 - Valores em dólares (padronizados) (*)

	Retorno em 1 ano	Retorno em 3 anos
Para a EDS	100 (*)	300
Para o cliente X	242	726
Retorno total	342	1026

Fonte: EDS Brasil. (*) o valor de retorno para a EDS foi padronizado como 100 (unidades monetárias) e os demais números são proporcionais a essa base (100).

5.0 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo de caso abordado neste artigo é o da empresa EDS Brasil, empresa multinacional americana do segmento de tecnologia da informação, cujos produtos são serviços de terceirização em tecnologia.

Através da coleta dos dados de campo, constatou-se, pelo lançamento de novos produtos (serviços), ocorrido mais freqüentemente nos últimos anos, que a empresa realiza inovações.

Sendo que o grau de inovação percebido através do medidor percentual do faturamento em novos produtos nos últimos três anos, pelo estímulo dos líderes ao perfil empreendedor, pela constatação de um programa de inovação formal, que a empresa pode ser classificada como uma empresa com ações inovadoras (KAM, 2004). O programa de inovação formal incentiva à inovação em processos, com objetivo específico de reduções em custos operacionais e aumento de produtividade para ela e para seus clientes. Os estudos sugerem que os países que mais inovam são também os que mais exportam e exportam produtos com maior valor agregado (NEGRI, 2005). Desta forma a inovação aparece como elemento de diferenciação e Vantagem Competitiva Sustentável não somente para empresas, como também para países.

Os dados secundários apresentados no estudo de caso também sugerem uma relação entre a inovação e resultados à firma, fazendo que ela e também seus clientes se beneficiem do resultado de sua implementação.

6.0 CONCLUSÃO

O assunto inovação é amplo e controverso em seus conceitos. Esse artigo não visa ser conclusivo sobre esse conceito ou qualquer outro aqui apresentado. O que ele pretende é discutir e relacionar sua aplicação a seu desempenho no ambiente empresarial.

Através do artigo, em sua conceituação teórica, pode-se evidenciar o relacionamento da Inovação como uma fonte de Vantagem Competitiva para um melhor desempenho da firma. O resultado do programa de inovação interno à empresa objeto de estudo também demonstra que através da inovação obtêm-se retorno em relação ao objetivo inicial da inovação, isto é, a redução de custos operacionais, tanto para a empresa, como para seus clientes, através de economia em seus processos.

Os dados coletados em pesquisa de campo mostram que através da inovação uma empresa pode diferenciar-se das demais e que a empresa líder em sua indústria é a que mais inova em lançamento de produtos e negócios. A empresa foco de estudo lança novos produtos (serviços) de forma mais freqüente nos últimos anos o que possibilita classificá-la como uma empresa que realiza inovações ou que inova.

7.0 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFUAH, A. Innovation Management. Oxford University Press. 2003.
- BERNARDES, R. BESSA, V. KALUP, A. *São Paulo Em Perspectiva*, V. 19, n 2. p 115-134. Abril/Junho de 2005.
- CHANDLER, A. Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa. Fundação Getúlio Vargas Editora. p. 35 a 120. 1998.
- COBBENHAGEN, J. Successful Innovation. Edwards Elgar Publishing. USA. 2000.
- DRUCKER, P. Inovação e espírito empreendedor. Pioneira. São Paulo. 1987.
- EDS. Site da empresa (*intranet*) em 24 de setembro de 2005.
- KAM, W. SINGH, A. Singapore Management Review, Volume 26 number 1. 2004.
- LIN, I.; MacKenzie K. Innovation and Imagination at Work. Australian Institute of Management. Mc Grow Hill. 2004.
- Lengnick-Hall. Innovation and Competitive Advantage. Journal of Management. Vol. 18. N.2. 399-429.1992.

- MILLER, D.; MINTZBERG, H. The Case for Configuration, In QUINN; MINTZBERG; The Strategy Process. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1984.
- MULLER A., VÄLIKANGAS L. e MERLYN P.. Strategy and Leadership; 33, 1; ABI/INFORM Global p. 37. 2005.
- NEGRI, F. in: SALERNO, M. e NEGRI, J. Inovações, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras. Junho de 2005.
- NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. Criação do conhecimento da empresa. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 2004.
- PORTER, M. E. Competitive Advantage. New York: Free Press: 1985.
- PRAHALAD. C.Vikalpa: The Journal for Decision Makers. Vol. 30 Issue 2, p1-9.2005.
- SCHUMPETER, J. Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro. Zahar Editores. 1943.
- UNICAMP. Site (<http://www.inovacao.unicamp.br/report/estudos-fernanda.shtml>) em 02 de outubro de 2005.
- UNCTAD.World in Report – Transnational corporation and internalization of R&D. Site em 02 de outubro de 2005 (<http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=3489&lang=1>)
- UTTERBACK, J. AFUAH, A. Economics of Innovation Technology.v6. p.183-199.1998.
- VAN DE VEN, A.H.; POLLEY, D. E.; GARUD, R.; VENKATARAMAN, S. The Innovation Journey. Oxford, NY: The Oxford University Press, 1999.
- YIN, R. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos.Bookman. Porto Alegre. RS. 2003.

8.0 ANEXOS

8.1 Questionário

1. Quais são os novos produtos que a empresa lançou no mercado mais recentemente?
2. Nos últimos três anos, em sua análise, qual percentual de faturamento de sua empresa originou-se devido a lançamento de novos produtos?
3. Sua empresa costuma lançar novos produtos, muito diferente dos já existentes?
4. O lançamento de novos produtos ocorre frequentemente?
5. Há programas formais de incentivo a novas idéias, novos processos ou novos produtos? Há quanto tempo?
6. A empresa costuma lançar novos processos ou negócios?
7. Quais pontos positivos você percebe quando do lançamento de novos produtos, processos ou negócios?
8. Quais pontos negativos você percebe quando do lançamento de novos produtos, processos ou negócios?
9. Qual o perfil comportamental dos colaboradores que fazem coisas diferentes das estabelecidas pelos processos e conseguem atingir resultados positivos?
10. A empresa incentiva que os colaboradores questionem os processos existentes?
11. A empresa líder em sua indústria é que mais lança novos produtos?

12. Qual (is) diferencial (is) competitivo(s) tem a empresa líder em relação às demais da indústria?
13. Por quanto tempo duram esses diferenciais?
14. Para uma empresa ter diferencial competitivo duradouro em relação a seus concorrentes, que condições ela deve possuir?

8.2. Quadro relacionando questionário e conceitos explorados

Pergunta	Conceito
1	Existência de inovação
2	Existência de inovação
3	Qual o grau de inovação: radical ou incremental
4	Inovação não é um processo rotineiro
5	Inovação não é um processo rotineiro
6	Inovação em produtos, processos ou conceitos de negócio
7	Resultados e desempenhos positivos associado à inovação
8	Incertezas são associadas às inovações
9	A pessoa inovadora tem perfil empreendedor
10	A pessoa inovadora tem perfil empreendedor
11	Empresas líderes são inovadoras
12	Percepção de vantagem competitiva
13	Percepção de Vantagem Competitiva Sustentável
14	Percepção de Vantagem Competitiva Sustentável