

Correspondência para/
Correspondencia para/
Correspondence to
Av. Américo Vespúcio
Cabral, 221. Viamão - RS.
CEP: 94410-300

Artigo recebido: 14/12/2004
Aprovado: 05/08/2005

AS PRÁTICAS GERENCIAIS E A INOVAÇÃO EMPRESARIAL: ESTUDO DE EMPRESAS LÍDERES EM INOVAÇÃO

LAS PRÁCTICAS GERENCIALES Y LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL: ESTUDIO DE EMPRESAS LÍDERES EN INNOVACIÓN

MANAGEMENT PRACTICES AND BUSINESS INNOVATION: A STUDY OF LEADING COMPANIES IN THE AREA OF INNOVATION

Neila C. Viana da Cunha, Msc
PUC-RS
ncunha@puhrs.br

Silvio Aparecido dos Santos, Dr
FEA/USP-SP
sadsanto@usp.br

Palavras-chave:
Inovação;
Práticas gerenciais;
Empresa inovadora.

RESUMO: O artigo é resultado da pesquisa exploratória preliminar de doutorado desenvolvida pela autora. O campo temático do artigo é o tratamento da inovação como resultado da sinergia entre várias práticas gerenciais que, somadas às atividades de pesquisa e desenvolvimento, vão resultar em produtos, processos ou serviços inovadores. O objetivo do artigo é identificar quais são as práticas gerenciais adotadas por empresas líderes em inovação. O método adotado foi análise de conteúdo. Foram coletados dados institucionais de 12 empresas escolhidas de forma intencional. A análise de conteúdo possibilitou a classificação das práticas gerenciais em seis categorias: estratégia; gestão de tecnologia; estrutura organizacional; gestão de pessoas; alianças estratégicas; e meio ambiente. Os resultados apontam indícios de influência de determinadas técnicas na capacidade de inovação manifesta nas empresas nos últimos anos. Isto revela que as práticas gerenciais, paralelamente a outros fatores indutores da inovação, são responsáveis pela eficácia na criação e no lançamento de inovações tanto na gestão quanto na tecnologia.

Palabras-clave:
Innovación;
Prácticas gerenciais;
Empresa innovadora.

RESUMEN: El artículo es resultado de la pesquisa preliminar de doctorado desarrollada por la autora. El campo temático del artículo es el tratamiento de la innovación como resultado de la sinergia entre varias prácticas gerenciales que sumadas a las actividades de pesquisa y desarrollo van a resultar en productos, procesos o servicios innovadores. El objetivo del artículo es identificar cuáles son las prácticas gerenciales adoptadas por empresas líderes en innovación. El método adoptado fue el análisis de contenido. Se colectaron datos institucionales de 12 empresas escogidas de forma intencional. El análisis de contenido posibilitó la clasificación de las prácticas gerenciales en seis categorías: estrategia; gestión de tecnología; estructura organizacional; gestión de personas; alianzas estratégicas; y medio ambiente. Los resultados apuntan indicios de influencia de determinadas técnicas en la capacidad de innovación manifesta en las empresas en los últimos años. Esto revela que las

práticas gerenciais, paralelamente a outros fatores indutores de la innovación, son responsables por la eficacia en la creación y lanzamiento de innovaciones tanto en la gestión cuanto en la tecnología.

ABSTRACT: This article is the result of a preliminary exploratory study carried out by the author as part of a doctorate degree. The theme of the article deals with innovation as the result of the synergy between various management practices which, when added to the activities of research and development, result in innovative products, processes or services. The objective of this article is to identify the management practices adopted by leading companies in terms of innovation. The method used was content analysis. Institutional data were collected from 12, specially selected companies. Content analysis enabled the management practices to be classified into six categories: strategy; technology management; organizational structure; management of people; strategic alliances; and the environment. The results indicate an influence of specific techniques in the capacity to innovate, as demonstrated in the companies in recent years. This reveals that management practices, together with other factors which stimulate innovation, are responsible for the efficiency of creating and launching innovations both in management and technology.

Key-words:
Innovation;
Management
practices;
Innovative
company.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças do mercado, a velocidade das inovações e a competitividade entre as empresas fazem com que elas estejam em constante movimento para garantir a posição almejada no mercado, seja esta de liderança ou não. Este movimento é ainda maior quando se trata de empresas reconhecidamente inovadoras.

Para enfrentar as mudanças contemporâneas e prevenir-se quanto a mudanças futuras, as empresas concebem, buscam e utilizam práticas gerenciais capazes de torná-las aptas a competir neste ambiente dinâmico. As empresas passaram a valorizar as parcerias para desenvolver novas tecnologias ou buscar novos mercados. Algumas empresas estimulam a inovação entre seus colaboradores para que estes criem novos produtos, melhorem processos ou proponham novos serviços. Outras empresas descentralizam suas estruturas, através da contratação de serviços considerados não essenciais para a empresa e que podem ser prestados por terceiros ou mesmo contratação, por exemplo, de pesquisas consideradas importantes e que podem ser desenvolvidas por laboratórios, centros ou institutos de pesquisa e universidades.

Faz parte da realidade empresarial contemporânea a formação de equipes multidisciplinares, com autonomia gerencial e operacional para executar projetos, analisar e aprimorar processos empresariais dentre outras atividades. Outra prática encontrada nas empresas contemporâneas é o reforço ou complementação de equipes internas através da contratação de profissionais e trabalhadores, por tempo parcial, que atuam como autônomos temporários. Uma característica que se encontra em algumas empresas é a mudança da concepção de seu negócio quando percebem que o atual não está mais trazendo resultados.

Na velocidade com que vêm surgindo novos produtos, processos e serviços, as empresas necessitam de novas práticas gerenciais, estruturas e ferramentas que possibilitem adaptar-se às novas realidades ou antecipar-se às tendências do mercado. Hoje, entre os elementos utilizados para alcançar

tal posição está a geração de inovações, seja de produtos, serviços e processos, e a adoção de novas práticas gerenciais.

A inovação faz-se presente em vários aspectos da organização e não necessita ser radical ou tecnológica para trazer os resultados almejados pela empresa. Considera-se, hoje, não apenas as inovações em produto, mas as inovações em processos, no atendimento ao cliente, no relacionamento com fornecedores, na definição de sua estrutura organizacional, na relação com as pessoas dentro da organização, na concepção do negócio e no tratamento das questões ambientais como elementos que compõem uma empresa considerada inovadora.

Neste contexto, o artigo tem por objetivo identificar quais são as práticas gerenciais adotadas por empresas reconhecidamente inovadoras. O método adotado foi a análise de conteúdo. Foram analisados os dados contidos nas páginas da Internet de 12 empresas reconhecidamente inovadoras. O artigo está dividido em 6 seções, a saber: a empresa inovadora; as práticas gerenciais e suas aplicações; o método de pesquisa; análise dos dados das empresas estudadas; considerações finais dos autores e referências bibliográficas.

2 A EMPRESA INOVADORA

Um conceito importante para o contexto deste estudo é sobre as empresas inovadoras. De acordo com Drucker (1989), uma empresa para inovar com êxito precisa ser gerida de maneira diferente da empresa bem administrada, seja ela grande ou pequena. A empresa inovadora compreende que a inovação começa com uma idéia. As idéias nascem pequenas, imaturas e disformes, são promessas e não realizações.

Gerstein e Shaw (1993) apresentaram algumas características básicas para as empresas do século XXI, características estas relacionadas com as empresas inovadoras. Existe uma formação de redes de fornecedores, concorrentes e clientes trabalhando em parceria para garantir a sobrevivência no mercado. Os limites organizacionais são imprecisos, resultam de uma intenção estratégica e são construídos com muita ponderação e habilidade. Os sistemas de trabalhos são voltados para o alto desempenho e orientados para os processo. Percebe-se a formação de equipes em todos os níveis. São criadas subunidades e equipes com relativa autonomia em comparação com estruturas organizacionais anteriores. Com o surgimento das equipes autônomas para a realização do trabalho, normas e valores (no lugar de regras e supervisão direta) proporcionam a coesão necessária ao estabelecimento de direção e coordenação ativas. As formas organizacionais são fluídas e transitórias. A ênfase das organizações está no aprendizado em nível de sistema. A ênfase geral da organização está no desenvolvimento de pessoas que compreendam tanto as questões estratégicas mais amplas como as tarefas específicas em todas as áreas da organização.

Hamel (2000) destaca que as preocupações da empresa inovadora estão mudando de foco.

Constatai que as empresas de maior sucesso não estavam obcecadas pelos concorrentes; ao contrário, norteavam-se pela estrela polar de algumas aspirações verdadeiramente nobres. O mais importante não era como se posicionavam em relação a alguns rivais tradicionais, mas sim a criatividade com que usavam suas competências essenciais para criar mercados inteiramente novos (HAMEL, 2000, p. IX e X).

Para uma melhor caracterização da empresa inovadora, recorre-se a Tidd, Bessant e Pavitt (1997). Para estes autores, a inovação está essencialmente na aprendizagem e na mudança e é freqüentemente inédita, arriscada e dispendiosa. Os autores apresentam as principais características chaves de uma empresa inovadora. Estas características são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Componentes da empresa inovadora

COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS CHAVES
Visão, liderança e vontade de inovar.	Claramente articulada, com visão moderna. A liderança para a inovação é fortemente creditada dentro da empresa. O compromisso da alta administração é uma prescrição comum associada com o sucesso da inovação.
Estrutura apropriada.	Desenho da organização permite alto nível de criatividade. Principal objetivo é encontrar um equilíbrio apropriado entre administração orgânica e mecanicista para contingências particulares.
Indivíduos chaves.	Promotores, campeões, <i>gatekeepers</i> e outros papéis que potencializam ou facilitam a inovação.
Equipes de trabalho efetivas.	Uso apropriado de equipes (em nível local, matricial, e interorganizacional) para resolver problemas. Requer investimento na construção e seleção de equipes.
Desenvolvimento individual contínuo.	Compromisso de longo prazo para educação e treinamento para assegurar alto nível de competência e habilidades para aprender efetivamente.
Comunicação extensiva.	Dentro e entre a organização e agentes externos. Internamente, a comunicação deve ser em 3 direções: para cima, para baixo e lateralmente.
Alto envolvimento em inovação.	Participação em vastas atividades de melhoria contínua dentro da organização.
Foco no cliente.	Orientação para cliente interno e externo. Cultura da qualidade total.
Clima de criatividade.	Abordagem positiva para criar idéias, suportada por sistema de premiação uma cultura de vencedores.
Aprendizagem organizacional.	Processos, estruturas e culturas que ajudam a institucionalizar a aprendizagem individual. Gestão do conhecimento.

Fonte: Tidd, Bessant e Pavitt, 1997, p. 306-307

As características propostas pelos autores são importantes porque contemplam praticamente todas as esferas da organização que podem afetar a capacidade inovativa da empresa. O quadro aborda desde o nível estratégico, passando pela estrutura organizacional, as pessoas, o ambiente, o foco no cliente e a aprendizagem organizacional. O contexto de empresa inovadora, proposto por Tidd, Bessant e Pavitt (1997), compõe o pano de fundo deste estudo.

Além da caracterização definida por estes autores, considera-se como empresa inovadora aquela que utiliza a tecnologia de forma intensiva em seu negócio, gera produtos inovadores ou tenha mudado radicalmente seu conceito de negócio. A origem desta inovação pode ser por aquisição de tecnologia, aliança estratégica ou desenvolvimento de pesquisa e desenvolvimento interno ou externo. Na próxima seção, são apresentadas as práticas gerenciais adotadas nas empresas.

3 AS PRÁTICAS GERENCIAIS E SUAS APLICAÇÕES

Independente dos diversos fatores que compõem uma organização, a empresa adota diferentes práticas gerenciais na condução de suas ações para atingir os objetivos da empresa. Em todos os setores e em todas as áreas da empresa pode-se identificar diferentes práticas gerenciais que podem contribuir, promover e influenciar a inovação nestas empresas. Para os fins deste estudo, foram estabelecidas seis categorias de práticas gerenciais que possam abranger os diversos elementos organizacionais existentes. Partindo principalmente de Tidd, Bessant e Pavitt (1997); Pereira e Santos (2001) e Daft e Marcic (2004), as categorias criadas para este artigo, e que nortearão a condução do estudo, são: estratégia, estrutura organizacional; gestão de pessoas; gestão de tecnologia; gestão de parcerias; e meio ambiente.

3.1 CATEGORIA ESTRATÉGIA

Na opinião de Chandler (1962, p. 13), "estratégia é a determinação de metas básicas em longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar estas metas".

Na visão de Porter (1986, p. 17), "o conceito de estratégia pode ser empregado como guia do comportamento global da empresa".

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), não existe uma única definição universalmente aceita para estratégia. Alguns autores incluem metas e objetivos na estratégia enquanto outros fazem uma distinção entre eles.

Uma definição mais completa seria de que a estratégia "é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser" (ANDREWS, 1971, p. 28).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p.45), as estratégias são planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização. As estratégias são complementadas pela administração estratégica. A administração estratégica é um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação das estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance dos objetivos. No contexto deste artigo, a categoria estratégia contempla os objetivos, planos, visão, missão e posicionamentos que direcionam o caminho que a empresa deverá seguir.

3.2 CATEGORIA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Um condicionante importante da empresa inovadora é a sua estrutura. Nadler et al (1993) utiliza a expressão arquitetura organizacional para se referir a todos os vários sistemas, estruturas e processos de administração que constituem o *modus operandi* da empresa. As forças que provocam novas reflexões sobre a arquitetura organizacional são bastante evidentes: maior competição, grandes mudanças sociais e tecnológicas, maior participação do governo nas questões econômicas, a evolução dos mercados globais e da competição global.

De acordo com Tachizawa e Scaico (1997), a determinação da estrutura da empresa deve levar em conta sua complexidade. A complexidade, que se compõe em diferenciação vertical, diferenciação horizontal, hierárquica e dispersão espacial, irá influenciar a departamentalização da empresa. Esta departamentalização pode ser: funcional, territorial, por produto ou serviço, por clientes, por processos, por projetos, matricial e mista.

Na departamentalização funcional, as atividades empresariais são agrupadas de acordo com as funções da organização. A departamentalização territorial é geralmente usada em empresas territorialmente dispersas e baseia-se no princípio de que todas as atividades que se realizam em determinado território devem ser agrupadas e colocadas sob a ordem de um administrador. Na departamentalização por produto ou serviço, o agrupamento é feito de acordo com as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços da empresa. A departamentalização por clientes tem suas atividades agrupadas de acordo com as necessidades variadas e especiais dos clientes da empresa. Na departamentalização por projetos, as atividades e as pessoas recebem atribuições temporárias. A figura do gerente de projeto é muito importante. Ele é o responsável por todo ou por parte do projeto. O que define a departamentalização é o projeto, seu prazo, tipo de trabalho, o produto que será desenvolvido e os recursos disponíveis. Na departamentalização matricial, como o próprio nome diz, a matriz sobrepõe

dois tipos de estrutura, a funcional e a de projetos. É importante que haja definição clara das atribuições de cada componente da estrutura e das responsabilidades de gerência funcional e da gerência do projeto. A estrutura mista é freqüente em organizações de grande porte. Cada unidade da empresa adota a estrutura que melhor se adapta a sua realidade organizacional.

Daft e Marcic (2004, p. 245) apontam que a mais recente estrutura que está sendo adotada pelas empresas é a estrutura em rede, uma idéia de coordenação horizontal e colaboração além dos limites da organização. A estrutura em rede significa que a empresa subcontrata muitas de suas funções importantes de outras empresas e coordena suas atividades numa estrutura menor. Lacombe e Heilborn (2003) acrescentam:

Outra tendência é a diminuição dos 'feudos' nas organizações. Deve haver um livre fluxo de movimentos e comunicações entre as várias unidades da organização. A ênfase passa a ser nos processos e no atendimento ao cliente em vez de responsabilidades específicas de cada órgão. Isso não quer dizer que não haverá organização ou responsabilidades definidas para unidade, [...] mas haverá mais flexibilidade e permeabilidade entre os vários órgãos que constituem a organização (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p 525). (Grifo dos autores).

Castells (1999, p. 191) propõe uma definição potencialmente útil da empresa em rede: "aquela forma específica de empresa cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos de sistemas autônomos de objetivos".

Powell (2001) destaca as seguintes características que podem ser relacionadas com a categoria estrutura e processo: o trabalho está evoluindo para times; os planos são decompostos em tarefas para os grupos de trabalho; integração entre concepção e execução, com design e produção funcionando em vias paralelas e os participantes constantemente avaliam um o trabalho do outro; este novo conceito de trabalho está desenhado para reduzir custos e difundir o conhecimento instalado em diferentes partes da organização; a marca de contraste do antigo modelo de empresa para o novo foi a distribuição do emprego em compartimentos; as características essenciais desta nova empresa são interdependência e envolvimento.

Especificamente sobre processos, recorre-se a definição de Harrington (1993, p. 10). "Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada (input), agrega-lhe valor e gera uma saída (output) para um cliente interno ou externo. Os processos fazem uso de recursos da organização para gerar resultados concretos". Para Lacombe e Heilborn (2003), processo é a ordenação lógica de atividades no tempo e no espaço com começo e fim definidos.

Os processos podem ser classificados em produtivos ou empresariais. O processo produtivo é aquele que entra em contato físico com o produto até que seja fornecido a um cliente externo. O processo empresarial se refere a todos os processos que geram serviços e os que dão apoio ao processo produtivo (HARRINGTON, 1993).

No que se refere a processos, uma definição importante é a de reengenharia. A reengenharia tem por base repensar e reestruturar os processos empresariais. Com a reengenharia é possível alcançar melhorias de desempenho através da redução de custos, qualidade e atendimento (HAMMER e CHAMPY, 1994 apud LACOMBE e HEILBORN, 2003).

O princípio básico da reengenharia é a organização do trabalho em torno dos processos, diminuindo erros, atrasos e reparos. Esta reformulação aumenta a necessidade de delegação e de pessoal qualificado. Um dos pontos importantes da reengenharia é o uso da tecnologia da informação. A tecnologia da informação permite não só que as formas de trabalho sejam aperfeiçoadas, mas também contribui para que novos processos sejam introduzidos (LACOMBE e HEILBORN, 2003).

3.3 CATEGORIA GESTÃO DE PESSOAS

Numa economia baseada na informação e no conhecimento, as pessoas tornam-se cada vez mais elemento essencial dentro da organização. Para construir o capital humano, a gestão de recursos humanos desenvolve estratégias para assegurar uma força de trabalho com superior habilidade e conhecimentos. A gestão de recursos humanos também ajuda a criar um ambiente que atraia pessoas altamente talentosas, fornecendo razões para estas pessoas ficarem na companhia (DAFT e MARCIC, 2004).

É importante destacar que com a onda da subcontratação e da terceirização, não são as pessoas que estão se tornando essenciais, mas as pessoas que são essenciais é que permanecem na organização.

Os autores chamam a atenção para a mudança ocorrida no contrato social das empresas. Hoje, as pessoas são contratadas e designadas para um projeto. Os projetos mudam com o passar do tempo e as tarefas das pessoas também. Estes novos projetos requerem trabalho com diferentes grupos, líderes e programas. As pessoas podem estar trabalhando num ambiente virtual, onde elas raramente vêem seus colegas face a face. As carreiras não são longas e os empregos se movem horizontalmente. As pessoas crescem se a organização crescer e elas podem perder seus empregos. Espera-se que o trabalhador seja automotivado, que tenha boas relações interpessoais e esteja continuamente adquirindo novas habilidades (DAFT e MARCIC, 2004).

Outra tendência cada vez mais presente nas organizações é o que os autores chamam de trabalhador contingente. São pessoas que trabalham para uma organização, mas não em base permanente. Isto pode incluir colocação temporária, profissional contratado ou trabalhador em tempo parcial. O uso de trabalhadores contingentes reduz custos de folha de pagamento e benefícios, assim como aumenta a flexibilidade tanto para trabalhador com para empregado (DAFT e MARCIC, 2004).

O uso da telecomutação é outra tendência presente nas empresas. A telecomutação significa que o trabalhador usa computador e equipamentos de telecomunicação para trabalhar fora da empresa. Neste ponto, Lacombe e Heilborn (2003, p. 515) destacam o teletrabalho que "pode ser feito em casa ou em escritório próximo da residência, mas longe da organização para a qual se trabalha".

A realização de trabalho em casa por trabalhadores com ou sem vínculo empregatício foi possível graças às modernas tecnologias de comunicação e informação. Rádio, dispositivos de internet, computadores portáteis, impressoras, secretárias eletrônicas, telefone móvel, aparelho de fax, correio eletrônico, correio de voz tornam possível às pessoas trabalharem em qualquer lugar. As pessoas podem viver e trabalhar em qualquer lugar longe da localização física da empresa (LACOMBE e HEILBORN, 2003; DAFT e MARCIC, 2004).

Uma prática que vem sendo adotada pelas empresas é o que Lacombe e Heilborn (2003) designam de jornadas atípicas, que podem ser tanto um horário móvel quanto jornadas variáveis. No horário móvel, a empresa fixa um horário central, no qual todos os trabalhadores devem estar presentes. Fora deste horário estabelecido, desde que o trabalhador cumpra com sua carga horária estabelecida, é permitido que ele determine seus próprios horários. Na jornada variável, a empresa estabelece escalas de horários flexíveis. Desta forma a empresa funciona dia e noite, em vários turnos, inclusive finais de semana com utilização de hora extra nos períodos de maior demanda.

Os mesmos autores destacam ainda a importância da empresa criar um clima que permita às pessoas desenvolverem sua criatividade sem medo de errar. O erro deve ser visto como um risco que pode dar certo e gerar uma inovação.

As organizações deverão premiar as idéias bem sucedidas e criar um clima em que não exista medo de inovar. As organizações que derem prioridade às punições pelos erros resultantes de inovações, que não corresponderam ao esperado, terão dificuldade em inovar e vencer os competidores. É preciso aprender a aceitar o risco. As pessoas que, no longo prazo, tenderão a ser mais valorizadas são as que tiverem aptidões para empreender. Uma sociedade em mudanças precisa de empreendedores. (LACOMBE e HEILBORN, 2003, p. 522) (Grifo dos autores).

Desta forma, a empresa estimula a criatividade em seus trabalhadores e tem maiores chances de desenvolver novos produtos, serviços ou processos. O estímulo à criatividade é uma das práticas mais importantes dentro de empresas reconhecidamente inovadoras.

3.4 CATEGORIA GESTÃO DE TECNOLOGIA

Gestão de tecnologia, neste estudo, se refere a todas as práticas relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento, bem como à aquisição de novas tecnologias, produtos ou serviços.

Para Dosi (1988) a inovação está relacionada com a descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e arranjos organizacionais.

A inovação pode ser tecnológica quando estiver diretamente ligada a uma nova tecnologia. De acordo com Betz (1987), a inovação tecnológica pode ser classificada de acordo com o grau de inovação e pela sua aplicabilidade em radical e incremental.

Freeman (1987) definiu quatro categorias de inovação: inovação incremental, inovação radical, mudanças do sistema tecnológico e mudança no paradigma tecno-econômico (revolução tecnológica).

A inovação incremental ocorre mais ou menos continuamente em qualquer indústria ou atividade de serviço. Embora muitas inovações incrementais possam surgir como resultado de programas organizados de pesquisa e desenvolvimento, estas inovações podem freqüentemente ocorrer não tanto como resultado de atividade de pesquisa e desenvolvimento, mas como resultado de invenções e melhorias sugeridas por engenheiros e outros profissionais envolvidos diretamente com o processo de produção ou como resultados de iniciativas e propostas de usuários.

Inovações radicais são eventos descontínuos e são o resultado de uma atividade de pesquisa e desenvolvimento deliberada realizada em empresas e/ou universidades e laboratórios do governo. As mudanças do sistema tecnológico afetam um ou vários setores da economia, assim como causam a entrada em novos setores. Elas são baseadas na combinação de inovação radical e incremental, junto com inovações organizacionais, afetando mais do que uma ou uma pequena quantidade de empresas. Algumas mudanças no sistema tecnológico são tão fortes que tem importante influência no comportamento da economia. A expressão paradigma tecno-econômico implica um processo de seleção econômica do âmbito da combinação de inovações tecnicamente factíveis e de fato isto toma um tempo relativamente longo. Um paradigma tecno-econômico é aquele que afeta a estrutura e as condições de produção e distribuição de quase todo o ramo da economia.

Betz (1997, p.4) definiu que "a inovação é a introdução de um produto, processo ou serviço novo no mercado. A inovação resulta de uma exploração comercial do conhecimento no mercado. Os benefícios econômicos da invenção ocorrem a partir da inovação". No contexto deste estudo, será adotado o conceito de Betz (1998) para inovação.

Hamel (2000) destaca que as preocupações da empresa inovadora estão trocando de foco e ressalta que a empresa inovadora está repensando seu conceito de negócio. Grandes mudanças são oriundas de uma alteração radical na concepção do negócio da empresa. Novos modelos de negócio são mais do que tecnologias disruptivas, e abrem novas possibilidades para a empresa. A inovação no conceito de negócio parte da premissa que a única

maneira de escapar as hipercompetição é criar um modelo de negócio que seja tão diferente dos anteriores que surpreenda os concorrentes.

Ribault et al (1995) apontam as modalidades de acesso às novas tecnologias. Montana e Charnov (2003) ao escreverem sobre os fatores tecnológicos da empresa ressaltam dois processos, o de inovação e o de transferência de tecnologia, como sendo competências dessa área. A partir Ribault et al (1995) e Montana e Charnov (2003), é possível identificar algumas práticas gerenciais relacionadas à inovação e tecnologia, quais sejam: comprar por catálogo a tecnologia específica; comprar por especificação, a empresa solicita aos seus fornecedores que fabriquem determinados componentes; comprar equipamentos; manter vigilância tecnológica ativa, mantendo-se sempre à frente das tendências tecnológicas; contratar especialista da tecnologia desejada; formar pessoal para desenvolver a tecnologia internamente; desenvolver engenharia reversa (adquire o produto do concorrente, descobre a tecnologia empregada e acrescenta melhorias); patentear nova tecnologia; comprar os direitos de usar a tecnologia desenvolvida por outra empresa; associar-se à pequena empresa que domine determinada tecnologia de interesse; estabelecer sociedade com outras empresas, formando rede de afinidades; contratar pesquisa das universidades; estabelecer alianças estratégicas diversas; financiamento conjunto com outras empresas de pesquisa e desenvolvimento fundamentais para as partes envolvidas; participar de grandes programas internacionais de pesquisa e desenvolvimento, contratar pesquisa de empresas especializadas.

3.5 CATEGORIA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Em uma aliança estratégica, as empresas cooperam em nome de suas necessidades mútuas e compartilham riscos para atingirem objetivos comuns. Se não há uma necessidade mútua, mesmo que as empresas tenham objetivos comuns, cada empresa pode atingi-los sozinha. A aliança estratégica proporciona muito mais recursos do que uma empresa sozinha poderia possuir ou comprar (LEWIS, 1992).

Na mesma obra (p. 18), Lewis diz que a partir da formação de alianças estratégicas, "as empresas podem formar qualquer combinação de recursos que atenda seus objetivos, separados ou comuns". As alianças oferecem oportunidades únicas para que a empresa desenvolva sua força com um conjunto amplo de parceiros que podem ser clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras indústrias.

Lorange e Roos (1996) definem quatro modelos de alianças estratégicas de acordo com a alocação de recursos. As empresas mães podem estabelecer um acordo provisório, um consórcio, uma joint venture baseada em projetos e uma joint venture plena.

No acordo provisório, as empresas mães colocam um valor mínimo de recursos, em base temporária, totalmente recuperável. No consórcio, as empresas mães colocam mais recursos do que o anteriormente combinado e os valores gerados dentro da aliança são distribuídos entre as sócias. Este tipo de aliança é comum para pesquisa e desenvolvimento. Numa Joint venture baseada em projetos, as empresas mães colocam um mínimo de recursos estratégicos, entrando em acordo para criá-los em conjunto através de uma organização comum. Os recursos gerados não são distribuídos entre as partes, exceto como resultado financeiro (dividendos, royalties). Quando a joint venture é plena, ambas empresas colocam recursos em abundância, permitindo que os recursos gerados sejam mantidos na aliança (exceto dividendos, pagamento de royalties, etc.). Este tipo de aliança pode ser caracterizado como a criação de uma organização mais ou menos autônoma e com vida estratégica própria.

A partir de um referencial teórico, Ruffoni e Silva (2000, p. 9-12) caracterizaram diferentes tipos de alianças ou acordos que podem ser estabelecidos entre parceiros. Algumas destas alianças são apresentadas a seguir.

Projetos de pesquisa entre universidade-empresa. Os projetos de pesquisa baseados na universidade são estabelecidos e financiados pela própria empresa, com ou sem suporte financeiro público. A principal característica é que a locação de P&D fica na universidade e não na empresa.

Projeto de pesquisa entre governo e indústria. Projeto nacional ou internacional de pesquisa firmado entre governo e indústria com expressivo suporte financeiro do governo. Pesquisa e desenvolvimento são feitos na empresa, mas há casos em que podem ser desenvolvidos em centros de pesquisa ou universidades.

Cooperação para P&D. Existem dois tipos de acordos para esta cooperação, acordos para pesquisa conjunta e acordos para desenvolvimento conjunto. No primeiro, as empresas se unem e tanto investimentos como resultados são divididos entre os parceiros. No segundo, as empresas se unem para desenvolver produtos e processos. Estes acordos são característicos quando a idéia já saiu da fase de pesquisa e está na fase de concepção.

Investimento Direto. Quando uma empresa assume o controle da outra, embora a autonomia de administração e o gerenciamento de negócios permaneçam inalterados.

Fluxo Unilateral de Tecnologia é o caso quando há somente um fornecedor de tecnologia e um cliente que irá recebê-la. Geralmente, são tecnologias conhecidas e que não estão mais no foco principal das empresas que a geraram.

Contratos de Pesquisa e Desenvolvimento são utilizados quando uma grande empresa contrata uma empresa de menor porte para desenvolver projetos específicos de pesquisa.

3.6 CATEGORIA MEIO AMBIENTE

Para tratar da questão ambiental nas empresas, foi criado o sistema de gestão ambiental. Este sistema pode ajudar a empresa a gerenciar, medir e melhorar os aspectos ambientais de seus processos. Um sistema de gestão ambiental pode ajudar a empresa a ter uma conformidade mais eficiente com os requisitos ambientais obrigatórios e voluntários. Também, pode ajudar a empresa a efetivar uma mudança cultural (TIBOR e FELDMAN, 1996).

[...] a proteção ambiental não pode mais depender apenas de controles no final de processos [...]. A prevenção da poluição e outras questões ambientais têm que ser abordadas através de todos os aspectos no projeto, fabricação e processos de distribuição. Utilizando a abordagem do ciclo de vida, as decisões de pesquisa e desenvolvimento estão agora emergindo como procedimentos operacionais padrão que levam em consideração o uso de matérias-primas, métodos de fabricação e a possibilidade de reciclagem máxima e de disposição final dos produtos (TIBOR e FELDMAN, 1996, p. 45).

De certa forma, a legislação ambiental, que determina uma série de requisitos para as empresas que atuam no mercado internacional, está redefinindo o conceito de produção das empresas. Para adequar-se às normas, as empresas buscam novas alternativas de matéria-prima, enxugam seus processos, reutilizam materiais e diminuem desperdícios. Como recompensa, as empresas reforçam sua imagem junto à sociedade, estabelecem um clima organizacional ambientalmente correto e acabam criando uma cultura voltada para a preservação do meio ambiente.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 469) "O sistema de gestão ambiental requer um processo de transformação no qual a exploração de recursos e a orientação dos investimentos reforçam o ambiente de forma a manter e, se possível, ampliar seu potencial para atender às necessidades humanas". A idéia é que ecologia e produtividade não se excluam, mas se complementem. Para isso, as normas ISO 14000 estabelecem os padrões para que a empresa possa gerenciar o impacto que gera. As normas I.S.O 14000 e suas derivadas podem ser vistas no Quadro 2.

Quadro 2 - Normas sobre gestão ambiental

NORMA	FUNÇÃO
ISO 14001	Sistema de gestão ambiental, especificação e diretrizes para uso.
ISO 14004	Sistema de gestão ambiental, diretrizes gerais sobre princípios e técnicas de apoio.
ISO 14010	Diretrizes para auditoria ambiental, princípios gerais.
ISO 14011	Diretrizes para auditoria ambiental, procedimentos de auditoria – auditoria de sistemas.
ISO 14012	Diretrizes para auditoria ambiental, critérios de qualificação para auditores ambientais.

Fonte: Lacombe e Heilborn (2003, p. 470)

Ressalta-se que, no Brasil, a preocupação com a questão ambiental surgiu em função da legislação internacional que exige de seus fornecedores uma postura ambientalmente correta em relação ao meio ambiente. A busca por mercados internacionais fez com que empresas brasileiras buscassem adequação aos padrões das normas ISO 14000.

As seis categorias de práticas gerenciais definidas neste artigo podem ser melhor visualizadas no Quadro 3.

Quadro 3 - Categorias das práticas gerenciais

Categoria	Definição
1. Estratégia	Refere-se aos objetivos, finalidades, metas, diretrizes, políticas, posicionamento de mercado e aos planos que visam guiar o comportamento global da empresa.
2. Estrutura Organizacional	Refere-se à estrutura organizacional e à organização interna da empresa em relação a suas atividades, processos e projetos.
3. Gestão de Pessoas	São atribuídas todas as práticas relacionadas à organização do trabalho, à motivação, ao estímulo à criatividade, bem como ao colaborador.
4. Gestão de tecnologia	Engloba todas as práticas relacionadas à pesquisa e ao desenvolvimento, bem como a aquisição e utilização de novas tecnologias, produtos ou serviços.
5. Alianças Estratégicas	Refere-se às parcerias estabelecidas com fornecedores, outras empresas e clientes com o objetivo de satisfazer o consumidor, desenvolver novas tecnologias, prestar melhores serviços, conquistar novos mercados, desenvolver novo negócio entre outras.
6. Meio ambiente	Engloba as práticas relacionadas à gestão ambiental, produção de produtos ambientalmente corretos, reciclagem de matéria-prima e produtos.

Fonte: Quadro elaborado pelos autores a partir da análise de conteúdo

Acredita-se que a adoção de diferentes práticas, nas diversas categorias apresentadas, possa contribuir, promover e influenciar a inovação nas empresas reconhecidamente inovadoras. Tidd, Bessant e Pavitt (1997) ressaltam que a inovação não pode ser considerada parcialmente dentro de uma organização. Muitas dimensões do processo organizacional são importantes para construir a empresa inovadora. Após a apresentação da fundamentação teórica sobre as práticas gerenciais, a próxima seção trata do método de pesquisa adotado neste estudo.

4 MÉTODO DE PESQUISA

O artigo trata de um estudo exploratório como etapa preliminar de uma pesquisa de doutorado em desenvolvimento pela autora.

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior

conhecimentos para, em seguida, planejar uma pesquisa descritiva ou de tipo experimental (Triviños, 1987, p. 109).

O estudo exploratório teve por finalidade identificar a presença de práticas gerenciais em empresas reconhecidamente inovadoras e aprofundar o conhecimento sobre estas práticas.

O método de pesquisa utilizado neste artigo foi a análise de conteúdo. De acordo com Weber (1990), a análise de conteúdo é um método de pesquisa que utiliza uma quantidade de procedimentos para tornar válidas as inferências de um determinado texto. Estas inferências podem ser sobre o autor da mensagem, a própria mensagem ou a audiência da mensagem. O papel deste processo de inferência varia de acordo com o interesse teórico e substantivo do pesquisador.

A análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. “[...] O interesse não reside na descrição dos conteúdos, mas sim no que estes nos poderão ensinar após serem tratados (por classificação, por exemplo) relativamente a ‘outras coisas’” (BARDIN, 1995, p. 38).

A análise de conteúdo se aproxima da técnica de análise documental que objetiva dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação (BARDIN, 1995, p. 45).

Para atender ao objetivo proposto neste artigo, a utilização da análise de conteúdo permitiu a busca e a interpretação das informações contidas nas obras pesquisadas e nas páginas institucionais de 12 empresas reconhecidamente inovadoras. As 12 empresas foram escolhidas de forma intencional, atendendo a pelo menos 2 dos seguintes critérios: uso intensivo de tecnologia em seu negócio, no mínimo 30% redução de custos por utilização de novas tecnologias, 30% do rendimento anual resultante da renda de novos produtos lançados nos últimos 4 anos, mudança no conceito de seu negócio nos últimos 2 anos.

Uma análise de conteúdo detalhada e criteriosa das obras que deram origem à fundamentação teórica e do conteúdo disponibilizado pelas empresas nas páginas institucionais da Internet permitiu a classificação das diversas informações em seis categorias de práticas gerenciais: estratégia; estrutura organizacional; gestão de pessoas; gestão de tecnologia; alianças estratégicas; e meio ambiente. A busca aos dados institucionais das empresas foi realizada nos meses de janeiro e fevereiro de 2003. Para cada empresa, foram identificados os objetivos; as políticas e as missões (quando estas informações estavam explícitas); expressões; frases; informações e explicações que permitiram identificar a presença de alguma prática gerencial adotada pela empresa. A presença das diferentes práticas identificadas foi contada. Como as empresas são de setores diversificados não foi possível fazer associações entre elas. O resultado desta análise pode ser conferido na próxima seção.

5 ANÁLISE DOS DADOS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Os dados foram coletados das páginas institucionais da Internet. Esta fonte de dados foi escolhida por se tratar de um estudo preliminar, pela disponibilidade pública dos dados institucionais e pela fidedignidade deles, considerando que estas informações são disponibilizadas aos acionistas destas empresas.

As empresas que integram este estudo são: Microsoft Corporation, International Business Machines - IBM, Minnesota Mining and Manufacturing Company - 3M, Empresa Brasileira de Aeronáutica - EMBRAER, Dell Corporation, Hewlet Packard - HP, Grupo Pão de Açúcar, Sadia, BRADESCO, MacDonald's, Ford Motor Company, América On Line - AOL, American Telephone and Telegraph Company - AT&T. A análise de conteúdo das informações contidas nas páginas das empresas permitiu uma classificação das práticas gerenciais identificadas de acordo com as categorias definidas na seção 2 deste artigo, quais sejam: estratégia; estrutura organizacional; gestão de pessoas; gestão de tecnologia; alianças estratégicas; e meio ambiente. O resultado desta análise permitiu a elaboração do Quadro 4.

Quadro 4 - Práticas gerenciais classificadas por categoria

Categorias	Práticas gerenciais	Freq.
1. Estratégia (15 práticas)	Promove interatividade com cliente e fornecedor	7
	Satisfação das necessidades dos clientes	7
	Diversidade	6
	Estreita relação com clientes	6
	Promoção da inovação e qualidade	3
	Ser líder em seu segmento	3
	Assume risco como oportunidade/ tolera falhas	2
	Busca de oportunidades emergentes em campos relacionados	2
	Excelência no atendimento	2
	Diferenciação	1
	Foco num único negócio	1
	Integração entre fábricas e laboratórios de desenvolvimento em vários países	1
	<i>Management by Walking Around</i>	1
	Política de portas abertas com gerentes disponíveis e receptivos	1
	Ser líder de inovação	1
2. Estrutura Organizacional (10 práticas)	<i>Delivery</i>	2
	Empresa virtual	2
	Estrutura descentralizada/formada por grupos multidisciplinares	2
	Melhoria contínua de processos	2
	tecnologia de produção flexível	1
	Espaços abertos	1
	Estrutura com divisões pequenas	1
	Estrutura para a inovação	1
	Manufatura <i>just in time</i>	1
Organizada por serviço	1	
3. Gestão de Pessoas (10 práticas)	Estimular criatividade e iniciativa para a inovação	4
	Treinamento	3
	Aprendizagem eletrônica (<i>e-learning</i>)	1
	Empréstimo para estudo	1
	Exploração de talentos chaves	1
	Horário de trabalho flexível	1
	Programas especiais para desenvolver gerentes e a próxima geração de líderes	1
	Respeito a individualidade	1
	Trabalho em casa	1
	Universidade corporativa	1

4. Gestão de tecnologia (5 práticas)	Utilização de tecnologia de informação (<i>e-service, e-commerce, e-business</i> , intranet, compra e venda <i>on line</i> , logística <i>on line, speak internet service</i> , auto-atendimento)	12
	Criação e manutenção de laboratórios de pesquisa e desenvolvimento– P&D	7
	Patentes registradas	2
	Incubação de novos produtos	1
	Investimento em Pesquisa e desenvolvimento	1
5. Alianças estratégicas (4 práticas)	Formação de parceria com outras empresas	10
	Formação de parcerias com universidades	3
	<i>Joint Ventures</i>	2
	Formação de parceria com governo ou agências de fomento	2
6. Meio ambiente (5 práticas)	Atendimento a legislação ambiental /ISO 14001– Sistema de Gestão Ambiental	5
	Incorporar atributos ambientais no desenvolvimento do produto (redução do consumo de energia, aumento da vida dos produtos, reutilização de componentes)	3
	Projetar e fornecer produtos e serviços que possam ser usados com segurança, fabricados, operados e descartados de forma responsável em termos ambientais.	3
	Reciclagem de materiais e reciclagem do produto após uso pelo cliente	2
	Programas de educação ambiental	1

Fonte: elaborado pelos autores a partir da análise de conteúdo dos dados coletados no período de dezembro de 2003 a fevereiro de 2004

A análise teve uma natureza exploratória. O que se percebe é uma incidência de determinadas práticas em cada categoria.

Na categoria **estratégia** estão destacadas aquelas práticas que focalizam o cliente ou a inovação, tais como respeito a diversidade cultural, diversidade de produtos, interatividade com cliente e fornecedor e promoção da inovação. A satisfação do cliente é o foco da empresa e suas necessidades, além de atendidas, podem ser prospectadas, permitindo a identificação de novos nichos de mercado.

Na categoria **estrutura organizacional**, não há predominância de prática específica. É provável que esta ocorrência seja porque as empresas adotam a estrutura que seja adequada a sua estratégia. O que se percebe é a presença de organizações virtuais, estruturas descentralizadas, formação de redes de empresas; formação de grupos multidisciplinares, melhoria contínua de processos e a busca de criação de um ambiente propício à inovação.

Na categoria **gestão de pessoas**, prevaleceram práticas como o estímulo para criatividade e empreendedorismo e a iniciativa para a inovação. A presença destas práticas se justifica porque as pessoas são a principal fonte de novas idéias que podem vir a se transformar em inovação. As demais práticas exemplificam as várias iniciativas para despertar e desenvolver novos talentos que possam contribuir para a capacidade de inovação da empresa.

Na categoria **gestão de tecnologia**, destaca-se a utilização de diversas tecnologias da informação que são essenciais para o funcionamento das empresas. A criação e manutenção de laboratórios de P&D é uma iniciativa importante para a busca, geração e desenvolvimento de novas tecnologias.

Na categoria **alianças estratégicas**, destaca-se a formação de parcerias com outras empresas. Esta prática reforça a tendência da formação de rede

de empresas, caracterizando a desverticalização e descentralização de atividades que não precisam ser desenvolvidas internamente. A formação de parcerias também é fundamental para o desenvolvimento de pesquisas que podem gerar inovação e novas tecnologias.

A categoria **meio ambiente** mostra que as empresas estão buscando certificação ambiental de seus produtos e dos seus processos e a adaptação destes produtos aos critérios necessários para a preservação do meio ambiente. Este fato se justifica pela exigência internacional de que os produtos sejam ambientalmente corretos e que as empresas tenham responsabilidade social em relação à comunidade onde está inserida.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: IMPLICAÇÕES PARA A PESQUISA E PARA A PRÁTICA DAS ORGANIZAÇÕES

Embora a pesquisa que deu origem a este estudo não esteja ainda concluída e deve se estender para uma pesquisa interna nas organizações, os dados permitem identificar indícios de influências destas técnicas na capacidade de inovação manifesta nas empresas nos últimos anos. Isso revela uma associação estreita entre as práticas gerenciais e a geração de novos produtos, processos, serviços e conceitos diferenciados de negócios que tem sido o grande diferencial destas empresas nos últimos anos. Em outras palavras, a gestão, paralelamente a outros fatores indutores da inovação, é responsável pela eficácia na criação e lançamento de inovações tanto na gestão quanto na tecnologia.

No que se refere a implicações para a teoria, percebe-se que a inovação tem sido amplamente estudada com ênfase basicamente em tecnologia. Constata-se, pelos resultados do estudo realizado até o momento, a inovação gerencial representada nestas empresas pelas práticas e técnicas criadas (promoção de diversidade, interatividade com cliente e fornecedor, entre outras) são muito relevantes para influenciar a capacidade de inovação comprovadamente manifesta nestas empresas. Estudar as práticas gerenciais e qualificar quais as influências no processo de inovação passa a ser um desafio para os pesquisadores desta área.

Quanto às implicações para a prática nas organizações, fica evidente que a criação e adoção de práticas gerenciais que contribuem, promovem e influenciam a inovação são fatores que dependem mais do gerenciamento do que de investimentos de recursos em pesquisa e desenvolvimento, paralelamente.

A constatação da presença de inovação gerencial nas empresas reconhecidamente inovadoras parece sugerir que a utilização de conceitos gerenciais semelhantes em empresas não inovadoras poderá levar a estas organizações as condições necessárias para que venham a se tornar

inovadoras. A próxima etapa deste estudo será um estudo de múltiplos casos em profundidade para identificar quais as práticas adotadas e como elas contribuem para a capacidade de inovação das empresas inovadoras.

REFERÊNCIAS

- AMERICA ONLINE - AOL, disponível em (<http://www.aol.com>) acessada em 23/02/2004.
- AMERICAN TELEPHONE AND TELEGRAPH CORPORATION - AT&T, disponível em (<http://www.att.com>), acessada em 22/02/2004.
- ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. New York : Dow-Jones Irwin, 1971.
- BANCO BRADESCO, disponível em (<http://www.bradesco.com.br>), acessada em 27/01/2004.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa : Edições 70 Lda. 1995.
- BETZ, F. **Managing Technological Innovation: competitive advantage from change**. New York: A Wiley-Interscience Publication, 1997.
- _____. **Managing technology: competing through new ventures, innovation, and corporate research**. New Jersey : Prentice-Hall, 1987.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. (a era da informação: economia, sociedade e cultura; volume 1). Tradução: Roneide Venâncio Majer. São Paulo : Paz e Terra, 1999.
- CHANDLER Jr, A. D. **Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise**. Cambridge: Massachusetts. MIT Press, 1962.
- DAFT, R. L. e MARCIC, D. **Understanding Management**. 4ª edição. Mason: thomson South Western, 2004.
- DELL CORPORATION, disponível em (<http://www.dell.com>) acessada em 12/02/2004
- DOSI, G. The nature of innovative process. In: DOSI et al. **Technological change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988.
- DRUCKER, P. **As Fronteiras da Administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje**. São Paulo: Pioneira, 1989.
- EMPRESA BRASILEIRA DE AERONÁUTICA S.A - EMBRAER disponível em (<http://www.embraer.com.br>), acessada em 08/02/2004.
- FORD MOTOR COMPANY, disponível em (<http://www.ford.com>), acessada em 21/02/2004.
- FREEMAN, C. **Technology Policy and Economic Performance**. Londres: Pinter Publishers London and New York, 1987.
- GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. Arquiteturas Organizacionais para o Século XXI. In: NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança organizacional**. 6a Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.
- GRUPO PÃO DE AÇÚCAR (<http://www.grupopaodeacucar.com.br>) , acessada em 15/02/2004.
- HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Tradução: Luis Liske. São Paulo: Makron Books, 1993.
- HEWLET PACKARD - HP, disponível em (<http://www.hp.com>), acessada em 28/01/2004.
- INTERNATIONAL BUSINESS MACHINE - IBM, disponível em (<http://www.ibm.com/ibm/br>), acessada em 24/02/2004.
- LACOMBE, F. e HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LEWIS, J. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. Pioneira, 1992.
- LORANGE, P. e ROOS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MACDONALD'S, disponível em (<http://www.macdonalds.com.br>), acessada em 24/02/2004.
- MICROSOFT CORPORATION, disponível em (<http://www.microsoftcorporation.com>), acessada

em 08/02/2004.

MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING COMPANY - 3M, disponível em (<http://www.3m.com>), acessada em 29/01/2004.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. (2001). **O Processo da Estratégia**. 3ª edição. Porto Alegre : Bookman.

MONTANA, P. J. e CHARNOV, B. H. **Administração**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2003.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. **Arquitetura Organizacional: a chave para a mudança organizacional**. 6a Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

PEREIRA, M. I. e SANTOS, S. A. **Modelo de Gestão: uma análise conceitual**. São Paulo : Pioneira - Thomson Learning, 2001.

PORTER, M. E. (1986) **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro : Campus.

POWELL, W. W. The Capitalist Firm in the Twenty-First Century: Emerging Patterns in Western Enterprise. In: DIMAGGIO, P. (ed.) **The Twenty-First-Century Firm: Changing economic organization in international perspective**. Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2001.

RIBAULT, J.-M.; LEBIDOIS, D.; MARTINET, B. **A gestão das tecnologias**. Coleção: Gestão e Inovação. Série: Ciências de Gestão. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

RUFFONI, J. e SILVA, G. Proposição de uma estrutura de análise da formação de alianças estratégicas. In: XXI SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Anais ...** São Paulo, 07-10 de novembro de 2000. (CD ROM).

SADIA, disponível em (<http://www.sadia.com.br>), acessada em 21/02/2004.

TACHIZAWA, T.; SCAICO, O. **Organização Flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

TIBOR, T. e FELDMAN, I. **I.S.O 14000: um guia prático para as normas de gestão ambiental**. Tradução: Bazán Tecnologia e Lingüística Ltda. São Paulo : Futura, 1996. ISBN 85-86082-17-1.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: integrating Technological, market and organizational change**. London: John Wiley & Sons Ltd. 1997.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, R. P. **Basic content analysis**. Newbury Park: Sage, 1990.

WRIGHT, P., KROLL, M. J. e PARNELL, J. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.