

## A aliança estratégica como uma ferramenta de inovação tecnológica

Augusto César Barreto Rocha (UniNilton Lins) – augusto@bds.com.br

*A inovação tecnológica é necessária para o estabelecimento de diferenciais competitivos nas organizações. O processo de inovação, se realizado continuamente, auxilia uma organização a conseguir estabelecer vantagens competitivas com relação aos seus concorrentes. Este artigo aborda uma proposição de observar a aliança estratégica como uma ferramenta do processo de inovação tecnológica. O artigo inicia por uma conceituação dos temas vinculados à estratégia organizacional, especialmente com relação ao processo de mudança. Em seguida realiza uma revisão com respeito às principais ferramentas disponíveis para o processo de inovação tecnológica em uma indústria de porte médio, com especial destaque para as ferramentas de vigilância tecnológica e inteligência competitiva. Logo após apresenta as alianças estratégicas como uma ferramenta de inovação tecnológica, alicerçando um ambiente de alta competitividade. Conclui com a sistematização da estruturação destas atividades, através de poucas pessoas, como agentes internos de inovação, através de estruturas de apoio aos empreendedores, para que a empresa possa seguir o seu desenvolvimento contínuo, mesmo em um ambiente de crises externas e constantes mudanças.*

Palavras-Chave: Inovação, Gestão, Estratégia.

### 1 Introdução

A inovação tecnológica é necessária para o estabelecimento de diferenciais competitivos nas organizações. O processo de inovação, se realizado continuamente, auxilia uma organização a conseguir estabelecer vantagens competitivas sustentáveis com relação aos seus concorrentes.

Este artigo aborda uma proposição que as Alianças Estratégicas entre empresas podem ser configuradas como ferramentas de inovação tecnológica. O conjunto de atividades aqui colhidas, quando bem implementadas, podem permitir sensíveis melhorias nos desempenhos operacionais de empresas. O artigo inicia por uma conceituação dos temas vinculados à estratégia organizacional, especialmente com relação ao processo de mudança.

A terceira seção realiza uma revisão com respeito a algumas das principais ferramentas disponíveis para o processo de inovação tecnológica em uma indústria de porte médio. A quarta seção faz um breve apanhado teórico sobre as práticas de alianças entre empresas e algumas formas de sua implementação, destacando as alianças estratégicas entre empresas e seus arranjos econômicos, que podem ser enfocados como ferramentas de aprimoramento de cadeias produtivas.

O artigo conclui com a recomendação do uso de alianças estratégicas entre empresas para a construção do processo de inovação tecnológica, de maneira simples e efetiva. O artigo foi desenvolvido a partir de experimentos práticos em uma indústria de confecções de porte médio.

### 2 Estratégia organizacional e mudança

Estratégia, como lembra Ghemawat (2000:16), é “um termo criado pelos antigos gregos, que, para eles, significava um magistrado ou comandante-chefe militar.” A partir desta idéia, a estratégia é desenvolvida ao longo dos séculos, até chegar ao ambiente de nossos dias, ganhando a propriedade de ser uma ferramenta importante para a execução do processo administrativo empresarial.

As estratégias das organizações usualmente buscam um resultado superior para o negócio. Mintzberg e Quinn (2001:20) propõem que “estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüências de ações de uma organização em um todo coerente.” Assim, com esta visão a estratégia estabelece um componente da condução de uma empresa para um posicionamento superior no futuro, pois a mesma vai selecionar os aspectos mais valiosos de sua operação diária.

O desafio estabelecido aos empreendedores e gestores, no ambiente de negócio em que estejam competindo contemporaneamente e, provavelmente, nos próximos anos, é criar uma organização eficaz em sua estrutura, de tal forma que a mesma consiga superar o passar do tempo, mantendo um resultado organizacional que satisfaça seus acionistas.

Hammer (2001:33) sugere que uma empresa que esteja comprometida com o seu futuro deve buscar, de alguma forma, conduzir o seu negócio para os desejos e necessidades do cliente. Entretanto, o mundo está em um processo contínuo de mudança. A cada dia as pessoas amanhecem com necessidades diferentes. Felizmente o ser humano não é o que era nem tem necessidades como as do dia anterior. As organizações têm que buscar, incessantemente, uma forma de conseguir sobreviver nesse mundo dinâmico de constantes transformações, onde cada prioridade é estabelecida no doce passar das horas.

Para conduzir a estratégia para o processo de mudança, Kotter e Cohen (2003:13) estabelecem oito passos para alcançar uma mudança organizacional. Cada um dos passos é configurado com o propósito de garantir o cumprimento do processo de mudança. Os passos, entretanto, têm que permitir a construção e execução da estratégia. Assim, como um sistema, a empresa deve estar conectada com todos os seus elementos, para permitir a aceitação das mudanças, mantendo os objetivos organizacionais previamente estabelecidos em seu nível estratégico.

Os oito passos sugeridos são: aumentar a urgência; criar a equipe condutora; ter a visão acertada; comunicar para conseguir a aceitação; dar autoridade para a ação; conseguir pequenas vitórias em curto prazo; não enfraquecer; e fazer com que a mudança prevaleça. Cada um desses passos possui uma série de pequenas ações que busca como traduzir o processo de mudança e estratégia em realidade.

A estratégia, por si, conduz para um futuro. O futuro tende a ser diferente do momento presente para Heráclito certamente será diferente e, sendo assim, a necessidade de mudança acontece pelo simples fato de existir a contínua necessidade da empresa e organização continuar a existir, competindo em seu mundo de negócios.

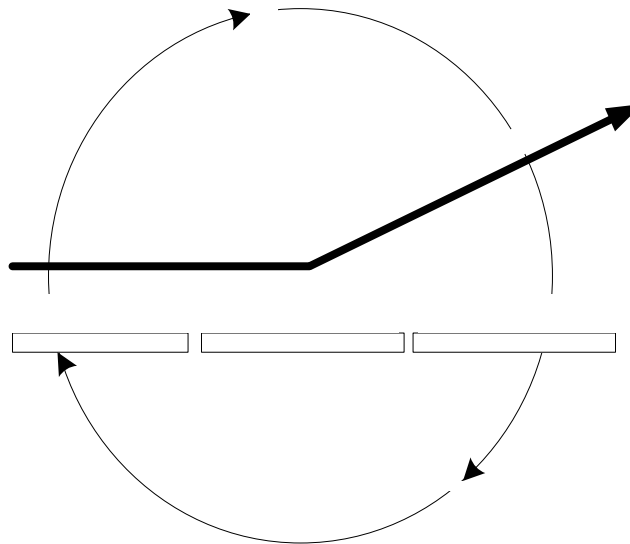
Luecke (2003:15) divide as mudanças em quatro tipos: estruturais, redução de custos, mudança de processo e mudança cultural. Ressalta, ainda, que “nenhuma destas mudanças é fácil, nem, tampouco o êxito está assegurado”. Observa-se que estas mudanças propostas estão vinculadas com o processo de gestão de organizações empresariais.

A mudança organizacional para se adaptar as novas realidades precisa ser contínua. Imai (1992) propõe que a melhoria contínua seja a base para a estratégia do sucesso competitivo. O alicerce de seu pensamento é a sustentação da idéia da mudança através de pequenas melhorias incrementais, constantemente lembrada e associada ao processo de construção e condução da qualidade nas organizações, também conhecida pela expressão japonesa *Kaizen*.

Kaplan e Norton (1997) apresentam uma visão, através de indicadores de desempenho do *Balanced Scorecard*, como um caminho para chegar à transformação da estratégia em ação, visando o resultado empresarial. A condução da estratégia e permeação da mesma na

organização é realizada através do uso de indicadores de desempenho, aliando os objetivos empresariais com as metas das áreas, ou subsistemas, da organização.

Em Collins (2001) é apresentada uma proposição que sugere o formato de comportamento de empresas vencedoras. Assim, são contemplados fatores que conduzem empresas a atingir aspectos e diferenciais competitivos frente ao mercado. Destaca, por exemplo, que empresas feitas para vencer “não se concentram prioritariamente no que fazer para se tornarem excelente; elas se concentraram igualmente no que não fazer e no parar de fazer.” A partir desta e outras premissas, as empresas feitas para vencer são sustentadas por uma série de fatores, destacados na Figura 1.



**Figura 1:** Volante do processo de transformação de empresa boa em excelente.  
Fonte: Collins (2001:31)

A proposição de Collins apresenta o formato de ruptura para o processo de transformação de um negócio, após exaustiva pesquisa em um universo de empresas, classificadas como excelentes em seu desempenho. A seqüência conecta pessoas ao pensamento com a ação disciplinada, levando a ruptura de crescimento através de aceleradores tecnológicos.

A tecnologia será, neste sentido aqui abordado, portanto, um elemento de transformação da empresa e de condução da mesma para um novo patamar. A próxima seção discorre sobre algumas ferramentas de inovação tecnológica para propiciar este cenário.

### 3 Ferramentas de inovação tecnológica

Desde Schumpeter (1961) existe a sugestão de que a inovação tecnológica é um diferenciador que permite a destruição e recriação de um empreendimento capitalista, permitindo a figura do empreendedor, através das mudanças tecnológicas. Esta visão proporciona uma significativa alavanca do processo de desenvolvimento das empresas e do mercado, pois vincula o comportamento empreendedor ao processo de transformação tecnológica e crescimento organizacional.

No Brasil as empresas estão em um ambiente cercado por incertezas, em razão da história de país, em um âmbito de mudanças dos cenários macroeconômicos, além das constantes pressões da competitividade nacional e internacional, especialmente ao longo dos últimos anos. Em um ambiente como este, as ferramentas de inovação tecnológica passam a

serem importantes para a condução das mudanças nas empresas, com o objetivo de mantê-las competitivas e preparadas para o futuro.

Para o Manual Frascati, conforme a OCDE (1994:4), a inovação tecnológica pode ser considerada como “a transformação de uma idéia em um produto novo ou melhorado vendável ou em um processo operacional na indústria ou comércio ou em um novo método de serviço social.” Neste ambiente de inovação tecnológica a ferramenta que estará a conduzir esta ação inovadora é a Pesquisa & Desenvolvimento, referenciada, em larga escala, como P&D.

Ainda segundo a OCDE (1994:4) a P&D dirige-se apenas para as atividades que conduzem o processo de inovação tecnológica, agindo não somente como fonte original de idéias inventivas mas também como uma forma de solução de problema para algum momento da implementação.

Para Schumpeter (1961), o empresário (ou empreendedor) é o centro do processo inovador, conduzindo o caminho do lucro através da criação de um monopólio, temporário ou não, que permitirá uma lucratividade significativa. Para Deza (1995:379) a “compreensão das relações entre P&D e a produção industrial deve ultrapassar as meras relações quantitativas e abordar uma análise qualitativa”. Assim, espera-se de uma atividade empreendedora inovadora a realização não só de resultados financeiros, mas também de resultados qualitativos, que podem, por vezes, significar posicionamentos em mercados, que possam, eventualmente e desejavelmente, estabelecer relações de monopólio, mesmo que temporárias.

Para Ulrich *et alii* (2000:49) “os líderes que não obtêm resultados não estão liderando realmente.” A liderança passa necessariamente, a partir deste ponto de vista, a ser vinculada diretamente aos resultados obtidos, que implicam na criação de valor e riqueza para os acionistas da empresa.

Estabelecido o contexto e impacto possibilitado, por parte da inovação tecnológica e pela P&D, faz-se necessário destacar algumas das ferramentas que podem ser utilizadas para a realização de um processo sistemático que conduza uma organização a um processo de inovação.

Para Ortega (1989:167), a gestão adequada da P&D deve fazer uma junção de condições vinculadas com a racionalidade, eficácia e eficiência. A racionalidade conecta-se com a alocação dos objetivos e recursos a serem empregados. A eficácia possui um caráter de rentabilidade tecnológica, mostrando a relação de resultados e vendas para a comercialização da inovação. A avaliação da eficiência tecnológica está ligada diretamente com as vendas advindas do investimento inovador.

Escoras e Maspons (2001:52) propõem a organização de uma unidade de inteligência competitiva na empresa, a partir da ferramenta de vigilância tecnológica. Esta conexão proposta objetiva a formação de um processo de formação da inteligência tecnológica, pois, em geral, as pequenas e médias empresas não têm a possibilidade de realizar um processo efetivo de P&D, pela falta de capital. A unidade de inteligência deve ser conduzida com o apoio da alta administração. O seu diretor deve ter fortes habilidades analíticas e possuir influência na organização. A estrutura deve ser flexível, conforme os projetos e necessidades estabelecidos com a execução da atividade.

A prospectiva tecnológica também pode ser uma ferramenta valiosa para permitir o avanço da estratégia da organização com relação ao futuro. Segundo Bas (2002:45) a prospectiva tecnológica está centrada como sustentáculo do processo de tomada de decisão estratégica, se for levado em conta o contexto de mundo contemporâneo, tão assoberbado por mudanças de toda ordem.

A construção de estudos de cenários pode ajudar a compreender o futuro, para auxiliar condução das ações presentes de uma forma mais adequada aos momentos seguintes. Schwartz (2003) propõe que sejam elaborados cenários para conceber-se com alguma antecipação a preparação das “estratégias para o futuro da sociedade, dos empreendimentos e da nossa vida”.

As ferramentas de inovação tecnológica, para as empresas passam pela utilização de ferramentas de previsão e por ações de P&D. Para a dimensão governamental, podem existir políticas públicas que conduzam as empresas e um determinado meio a um processo de inovação, contudo, foge ao escopo deste artigo alguma caminhada por entre as temáticas de políticas públicas.

A seção seguinte contextualiza a Aliança Estratégica entre empresas como uma ferramenta de inovação tecnológica.

#### **4 Alianças estratégicas entre empresas como uma ferramenta de inovação tecnológica**

As alianças estratégicas entre empresas vêm sendo usadas ao longo de muitos anos. Ultimamente a sua aplicação tem sido muito importante para manter e aumentar a competitividade das organizações, especialmente em razão das constantes pressões de mercado, que levam a um constante aumento da competitividade. Em Britto (2002:365) é indicada uma idéia de sistematização das redes de empresas, vinculando-a como uma derivação das alianças estratégicas. Tal sistematização está apresentada no Quadro 1.

##### **Quadro 1: Tipologia de Redes de Empresas**

Fonte: Britto (2002:365)

---

#### **1. Garofoli (1993)**

1. *Sistemas de Produção em Grande Escala (Redes Verticais)*
2. *Sistemas de Pequenas Empresas (Distritos Industriais)*
3. *Produção Descentralizada (com Presença da Empresa Dominante)*
4. *Acordos Cooperativos baseados em Alianças Estratégicas*

#### **2. Markunsen (1994)**

1. *Distritos Marshallianos Tradicionais*
2. *Distritos do Tipo Centro Radial*
3. *Plataformas Industriais Satélites*
4. *Distritos Suportados pelo Estado*

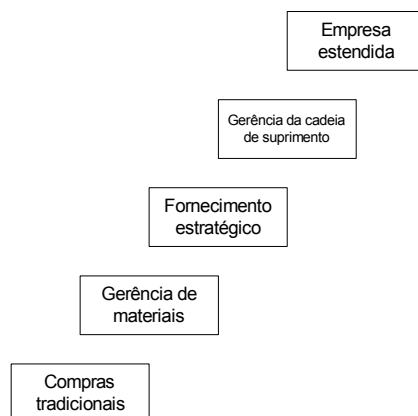
#### **3. Langlois e Robertson (1995)**

1. *Distrito Marshalliano*
  2. *Distritos do Tipo “Terceira Itália”*
  3. *Distritos Inovativos do Tipo Venture Capital (como o Vale do Silício)*
  4. *Redes Japonesas (Kaisha Networks)*
- 

A tentativa de sistematização apresentada para no ano de 1995 e tem um enfoque mais direcionado aos aspectos econômicos e externos a empresa. O enfoque proposto neste artigo é mais vinculado com a constante necessidade de inovação da empresa, olhando de dentro para fora da empresa.

Com uma visão mais tecnológica Dyer e Singh (2003:312) defendem que as “alianças desempenham um papel central no sucesso de empresas de tecnologia emergentes.” Desta forma, a realização das alianças vão suportar os passos das empresas que estão construindo o processo de inovação tecnológica em sua estrutura. Esta idéia, estará colaborando de maneira decisiva para o processo de maturação da empresa.

Com outra abordagem, Davis e Spekman (2004:80) acreditam que a extensão da empresa é o próximo passo da transformação das organizações. Isso está representado na Figura 2. A consolidação de relacionamentos e de fornecedores é uma tendência necessária para a manutenção e o crescimento da competitividade das organizações em momentos próximos e futuros.



**Figura 2:** Implementação da empresa estendida: documentação da jornada.

Fonte: Davis e Spekman (2004:80)

Através da visão dos autores, a cadeia de suprimento pode transformar a composição de uma organização empresarial. A forma como a empresa está organizada, portanto, está inerentemente ligada ao formato como forem estruturados os relacionamentos da empresa com seus fornecedores e clientes, perfazendo, assim, a sua configuração para ir ao mercado, oferecendo uma determinada solução de produtos ou serviços.

A necessidade de extensão, ou evolução, da estrutura da empresa é uma imposição velada que o mercado faz para as empresas quando cobra uma constante redução de custos. As empresas, precisam, portanto, adaptarem-se a este mundo diferente, que trás consigo uma constante necessidade de adaptação a requisitos de maior competitividade.

Outra abordagem, proposta por Hamel, Doz e Prahalad (1989), é que a colaboração deve existir com o seu competidor. Para eles a colaboração é uma competição modificada. Em suas pesquisas, realizadas ao longo de cinco anos, em torno de 15 alianças estratégicas, na Europa, EUA e Japão. A pesquisa identificou alguns fatos relevantes: (a) as companhias bem sucedidas não se esquecem que os parceiros podem estar querendo desarmá-los ; (b) a harmonia não é a medida mais importante do sucesso; (c) a aprendizagem a partir dos parceiros tem muita importância.

Neste contexto pesquisado, certas condições podem ser estabelecidas para a conquista de ganhos mútuos para garantir a sobrevivência da aliança: (a) os objetivos estratégicos convergem enquanto o objetivo macro pode divergir; (b) o tamanho do mercado e força de ambos parceiros são modestas quando comparados com os líderes da indústria; (c) cada parceiro acredita que pode aprender com o outro ao mesmo tempo em que podem buscar coisas diferentes.

Sendo assim, uma aliança estratégica deve estabelecer defesas seguras para que cada parceiro contribua de maneira efetiva, podendo, ainda segundo Hamel, Doz e Prahalad (1989) prover “pesquisa básica, desenvolvimento de produto, capacidade de fabricação ou acesso à distribuição.” Assim, as colaborações de pesquisa e desenvolvimento de soluções poderão ser implementadas passo a passo, pois uma tecnologia simples de um componente pode ser fácil de transferir, mas, ao mesmo tempo, pode ser muito complexo transferir a tecnologia de um processo.



As alianças estratégicas, neste sentido, devem buscar uma forma de desenvolver a parceria no aspecto de melhorar a capacidade de aprender das organizações e, apesar dos cuidados necessários, os avanços devem acontecer.

Desta forma, diferentes abordagens vêm sendo adotadas para avaliar os impactos da inovação tecnológica nas companhias. Recentemente Prahalad e Ramaswamy (2003:14) propõem uma diferenciação entre a inovação tradicional e a inovação através de experiência e cooperação. Outros focos se estabeleceram, como a idéia proposta de vincular a inovação com dinheiro, como é o caso de Andrew e Sirkin (2003:76), seguindo a linha anteriormente iniciada por Schumpeter (1961:95), que vincula a inovação tecnológica com resultados comerciais. Resultados comerciais positivos, portanto, é o que se espera após uma configuração inovadora.

## 5 Considerações finais

O conjunto de atividades aqui apresentadas são importantes para uma média empresa estruturar a sua estrutura para P&D. As médias empresas estão em uma constante encruzilhada de desafios: se por um lado não possuem mais as facilidades de uma pequena empresa, por outro lado possuem muitos dos desafios das grandes empresas, com usuais dificuldades orçamentárias para a execução de seus planos operacionais.

Estruturar a atividade de P&D neste contexto, contudo, é uma atividade necessária para construir um futuro melhor e mais rentável para a organização. Apenas a inovação tecnológica poderá construir este cenário. O ambiente de P&D pode ser montado de uma forma simples e a sua implementação deve seguir as possibilidades das empresas. Mesmo empresas que não tenham a sua base em negócios com visível vocação tecnológica devem buscar a sua estruturação.

As alianças estratégicas entre empresas despontam como uma ferramenta essencial para o processo de inovação tecnológica. A cada novo dia a P&D cresce em custos, em razão do constante aumento de competitividade e complexidade dos requisitos dos clientes. Para solucionar essa questão é fundamental um comportamento empreendedor desenvolvido. Este perfil torna-se mais comum em empresas de menor porte, que precisam ser inovadoras. Portanto, parece válido afirmar que blocos de empresas aliadas para a construção de inovações terão mais chances de se destacar e estabelecer vantagens competitivas em seus mercados.

Em um futuro não muito distante, empresas que estejam fora de alianças, terão profundas dificuldades em se diferenciar, pois o conjunto de requisitos que o cliente estabelecerá para comprar tende a ser cada vez mais complexo, especialmente quando surgem as necessidades de qualidade, meio-ambiente, sociais, sustentabilidade e outras mudanças comportamentais advindos do desenvolvimento dos mercados.

O presente artigo foi concebido a partir de experimentos práticos em uma indústria de confecções de porte médio, integrando a sua inovação através de uma aliança estratégica que implementou uma rentável extensão de negócio: uma lavanderia, estendendo o negócio de confecções para os serviços de lavagem e locação de roupas profissionais.

## Referências Bibliográficas

ANDREW, James P. e SIRKIN, Harold L. Innovation for cash. **Harvard Business Review**, Boston, v. 81, n. 9, p. 76-83, sep. 2003.

BAS, Enric. **Prospectiva**: Cómo usar el pensamiento sobre el futuro. Barcelona: Ariel, 2002.

BRITTO, Jorge. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, David e HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 345-388.

COLLINS, James Charles. **Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVIS, Edward W. e SPEKMAN, Robert E. **The extended enterprise: gaining competitive advantage through collaborative supply chains**. New Jersey: Prentice Hall, 2004.

DEZA, Xavier Vence. **Economía de la innovación y del cambio tecnológico**. Madrid: Siglo XXI Editores, 1995.

DYER, Jeffrey H. e SINGH, Harbir. Utilizando alianças estratégicas para construir vantagem competitiva. In: DAY, George S. *et al.* **Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ESCORAS, Pere e MASPONS, Ramon. **De la vigilancia tecnológica a la inteligencia competitiva**. Madrid: Prentice Hall, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

HAMEL, Gary, DOZ, Yves L. e PRAHALAD, C. K., Collaborate with your competitors-and win. In: **Harvard Business Review on Strategic Alliance**. Boston: Harvard Business School Press, 2002. p. 1-22.

HAMMER, Michael. **A Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

IMAI, Masaaki. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 4. ed. São Paulo: IMAN, 1992.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, John P e COHEN, Dan S. **Las claves del cambio**. Barcelona: Deusto, 2003

LUECKE, Richard. **Gestionar el cambio y la transición**. Barcelona: Deusto, 2003.

MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OCDE (Organization for Economic Co-operation and Development). **A summary of The Frascati Manual**. Paris: OCDE, 1994.

ORTEGA, Patricio Morcillo. **La gestión de la I+D: una estrategia para ganar**. Madrid: Ediciones Pirámide, 1989.

PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, Venkatram. The new frontier of experience innovation. **MIT Sloan Management Review**, Cambridge, v. 44, n. 4, p. 12-18, Summer 2003.

SCHUMPETER, Joseph A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1961.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários: as surpresas inevitáveis**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

ULRICH, Dave *et al.* **Liderazgo basado en resultados: cómo los líderes fortalecen la empresa e incrementan los beneficios**. Barcelona: Gestión 2000 S.A., 2003.