

FACULDADE LABORO
UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM LOGÍSTICA EMPRESARIAL

HUGO LUIZ RODRIGUES NEVES
ANTONIO LUIZ BRAGA BAIMA PEREIRA

A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA O SETOR LOGISTICO

SÃO LUÍS – MA
2013

HUGO LUIZ RODRIGUES NEVES
ANTONIO LUIZ BRAGA BAIMA PEREIRA

A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA O SETOR LOGÍSTICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de especialização em logística empresarial da Faculdade Laboro – Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de especialista em logística empresarial.

Orientadora: Prof^ª. Dr. Monica Alves Gama

SÃO LUÍS – MA
2013

VERSO DA SEGUNDA FOLHA

Pereira, Antonio Luiz Braga Baima

A Estratégia de inovação para o Setor logístico / Antonio Luiz Braga Baima, Hugo Luiz Rodrigues Neves. – São Luís, 2013.

21 f.

Impresso por computador (fotocópia).

Orientadora: Prof^a. Dr^a Mônica Elinor Alves Gama

Monografia (Pós-Graduação) – Faculdade Laboro- Universidade Estácio de Sá, Curso de Especialização em Logística Empresarial, 2013.

1. Estratégia 2. Inovação 3. Empresarial I. Título.

CDU 658.6

HUGO LUIZ RODRIGUES NEVES
ANTONIO LUIZ BRAGA BAIMA PEREIRA

A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA O SETOR LOGÍSTICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de especialização em logística empresarial da Faculdade Laboro – Universidade Estácio de Sá, para obtenção do título de especialista em logística empresarial.

Aprovado em ____/____/____.

Nota: _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a Mônica Elinor Alves Gama
Doutora em Medicina
Universidade de São Paulo – USP

Prof^a. MSc. Rosymary Ribeiro Lindholm
Mestre em Enfermagem Pediátrica
Universidade de São Paulo - USP

A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO PARA O SETOR LOGÍSTICO

INNOVATION STRATEGY FOR THE LOGISTICS DEPARTMENT

RESUMO

Atualmente com mercado globalizado, as organizações vêm buscando meios, para se destacar neste mercado competitivo. Deste modo, a estratégia de inovação pode ser considerada uma ferramenta capaz de oferecer um serviço melhor, mais rápido, com qualidade do que os concorrentes, constituindo-se uma importante fonte de vantagem competitiva. Diante do exposto, justifica a realização deste estudo, tendo como objetivo buscar na literatura disponível e pertinente discorrer sobre estratégia de inovação no setor logístico. O estudo foi conduzido na forma de revisão de literatura. A revisão propriamente dita, bem como a análise crítica dos dados e a posterior confecção do artigo, disponíveis entre os anos de 2003 a 2013 (10 anos), onde foram usados os seguintes descritores: Estratégia. Inovação. Logístico. Para fundamentar a proposição que a inovação pode alavancar a competitividade nas organizações foram abordados: conceito e importância do planejamento estratégico. Como também foi abordado o conceito, característica e tipos de estratégia de inovação. Conclui-se que para as organizações se destacarem neste mercado competitivo atual, precisam estimular o processo de inovação em seu ambiente e deve escolher uma estratégia de inovação adequada a sua realidade.

Palavras – chaves: Estratégia. Inovação. Logístico.

ABSTRACT

In the actual days the global market, organizations are seeking ways to stand out in this competitive market. Thus, the innovation strategy can be considered a tool to provide better service, faster, with quality than competitors, becoming an important source of competitive advantage. Based in these aspects, justifies this study objects to get the available literature and discuss relevant innovation strategy in the logistics department. The study was conducted in the form of literature review. The review it self as well as the critical analys is of the information and the subsequent preparation of the article, available from the years 2003 to 2013(10 years), which were used the following keywords: Strategy, Innovation and Logistics. To support the proposition that innovation can boost competitiveness in organizations were discussed: the concept and importance of strategic planning. As also discussed the concept, characteristics and types of innovation strategy. Was conclude that for organizations to excel in this current competitive market, need to stimulate the innovation process in your environment and must choose an innovation strategy appropriate to their reality.

Keywords: Strategy. Innovation. Logistics.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	OBJETIVO	6
3	METODOLOGIA	6
4	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR LOGÍSTICO	7
5	ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO: aspectos gerais	10
6	A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO COM FATOR DE IMPACTO PARA O SETOR LOGISTICO	13
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	14
	REFERÊNCIAS	16
	ANEXOS.....	19

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas operando em ambientes cada vez mais competitivos, dependem cada vez mais da sua capacidade de inovar. Esta capacidade está envolvida em vários aspectos como: organizacionais, incluindo, entre outros, a cultura da empresa, a criatividade dos funcionários, estrutura e formalização de processos inovadores, o nível de apoio a mudanças e a visão da alta administração sobre o tema. Logo, pode-se afirmar que para empresas que querem consolidar a liderança, ou atingi-las, no seu segmento de mercado é preciso uma visão estratégica da inovação.

Sem as inovações as empresas não podem introduzir novos produtos, serviços ou processos. Principalmente no setor logístico, pois se trata do planejamento, organização, controle e realização de outras tarefas associadas à armazenagem, transporte e distribuição de bens e serviços da organização. Diante da necessidade brasileira de desenvolver as exportações, a logística é uma área de suma importância nas transações comerciais.

Portanto, para que isso aconteça na empresa é necessária que a inovação esteja incorporada a sua estratégia. Diante do exposto esta estratégia direciona as ações do programa de inovação da organização nas suas diversas dimensões: recursos, gestão de pessoas, comunicação, geração e implantação de ideias, e monitoramento do desempenho.

Com base nesses aspectos, busca-se compreender de que forma que a estratégia de inovação pode contribuir para a tomada de decisões assertivas no cenário competitivo das empresas, buscando seu estabelecimento, sustentação, sucesso e continuidade no mercado atual.

2 OBJETIVO

Estudar a estratégia de inovação como fator de impacto para o setor logístico, considerando a literatura especializada.

3 METODOLOGIA

Como encaminhamento metodológico, optou-se por trabalhar em uma revisão de literatura. A análise literária foi efetivada tendo como referência concreta o estudo realizado através da produção científica já existente sobre o tema, ou seja, artigos, teses, trabalhos de pesquisa, periódicos e outros, encontrados nos sites de buscas, referente aos últimos 10 anos

(2003 a 2013). Como descritores foram utilizados: Estratégia, Inovação e Logístico.. Os critérios de inclusão foram: artigos que estavam disponíveis gratuitamente na base de dados, os disponíveis para leitura na íntegra, os disponíveis em português e os que melhor se adequavam ao tema estudado. Foram excluídos artigos que tinham a grafia em outro idioma que não fosse em português, inglês, ou espanhol, e ultrapassasse o limite de 10 anos de publicação. Após a seleção preliminar dos artigos, dissertações e periódicos encontrados na literatura, realizou-se uma revisão dos títulos e resumos a fim de selecionar os artigos a serem lidos integralmente. Aqueles que preencheram os critérios de inclusão foram avaliados. Analisou-se se havia clareza na descrição do conceito e da síndrome do pânico. A revisão propriamente dita, bem como a análise crítica dos dados e a posterior confecção do artigo, foi realizada entre os meses de fevereiro e março de 2013.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR LOGÍSTICO

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2004), o planejamento realizado no nível institucional recebe o nome de planejamento estratégico.

O planejamento estratégico envolve um esforço empresarial para monitorar, entender e adaptar-se às mudanças do ambiente a fim de estabelecer e manter uma posição competitiva favorável, portanto este tipo de planejamento ajudará os gerentes das organizações voltados totalmente para a tarefa primária, com a incerteza gerada pelos elementos incontroláveis e imprevisíveis do ambiente geral.

Almeida (2004, p.12) define ainda o Planejamento Estratégico como “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir”.

O Planejamento Estratégico é o procedimento de estruturar e esclarecer os caminhos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar. Existem vários componentes nesse método intelectual, sobretudo na missão que é o agente principal de uma empresa e que reflete seus valores e sua vocação e suas competências (MAXIMIANO, 2008).

O planejamento estratégico oferece as bases que contribuem para o processo de tomada de decisão nas organizações, entre as elas destaca-se para o planejamento estratégico auxilia na unificação das direções corporativa, pois este processo une a visão da organização, sua missão e as competências de suas áreas funcionais (THOMPSON JUNIOR; STRICKLAND III, 2003).

Segundo Kotler (2003, p. 20) o planejamento estratégico

É o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos das organizações e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

Vale ressaltar ainda que o planejamento estratégico é um procedimento administrativo que, através da avaliação do ambiente empresarial, institui a conscientização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para que se estabeleça a direção que a empresa precisa seguir para aproveitar as oportunidades e impedir riscos (FISCHMANN; ALMEIDA, 2009).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004) para que isso ocorra, o planejamento desenvolve um padrão específico no qual são deliberadas as políticas, os objetivos, as metas, as estratégias e os meios a serem cumpridos em um espaço de tempo predeterminado. Deste modo, de um conjunto de decisões racionais e metódicas de construção para um futuro estabelecido e localizado num tempo e espaço históricos.

Há aspectos importantes na empresa que se deve ser analisado para um aproveitamento melhorado do planejamento estratégico, caracterizados como falhas que podem ser encontradas ao longo do processo de elaboração e implantação, tais como (MATOS, 2003, p. 15):

Estruturação inadequada do setor responsável pelo planejamento estratégico da empresa;
Desconhecimento da importância do significado do planejamento, falta de preparação do ambiente interno, no sentido de predispor os funcionários para as mudanças oriundas do planejamento estratégico na empresa;
Desconsideração da realidade financeira e cultural da empresa, inadequação do envolvimento dos níveis hierárquicos, deficiência na elaboração e baixa credibilidade do planejamento, falha no controle, avaliação e interação com os funcionários. Sem a integração harmônica de todas as partes e de todas as forças não há nenhum resultado útil.

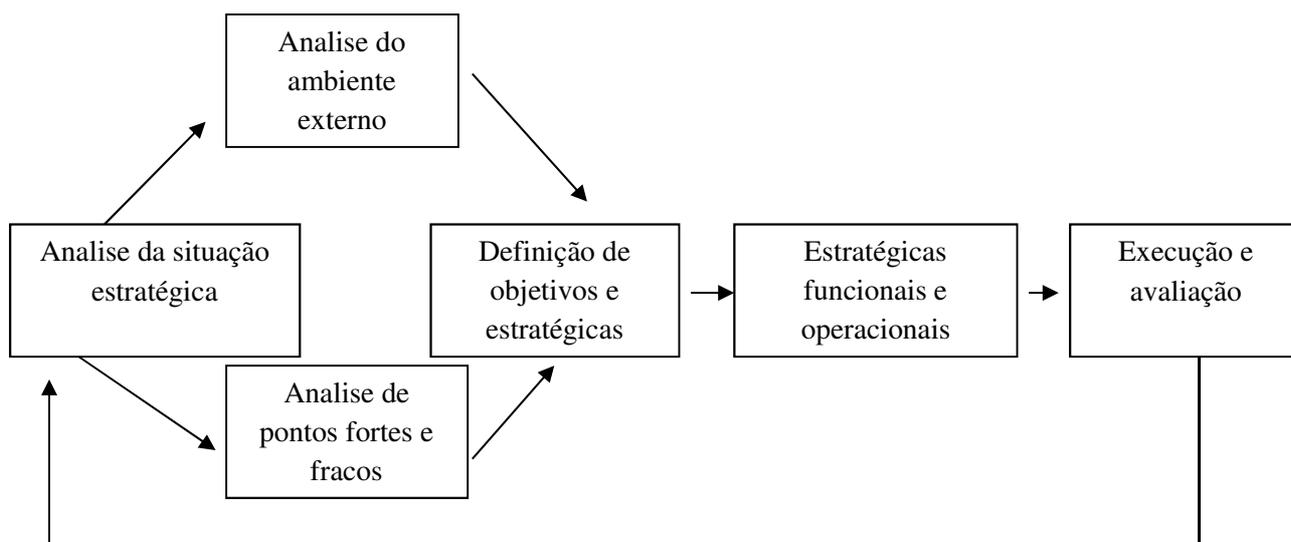
Entretanto Mintzberg (2003) define diferente da maioria dos autores, acredita que este tipo de planejamento não é um instrumento para se instituir estratégias, mas para operacionalizar as que já existente no ambiente empresarial. Portanto, o mesmo autor ressalta ainda que o que se conhece por planejamento estratégico seria antes um controle estratégico, utilizado para fazer a programação da estratégia e garantir que todos na organização tenham a mesma direção.

O processo de planejamento pode ser dividido, basicamente, em duas etapas: formulação e implementação da estratégia. Segundo Born (2007) na fase de formulação, aparecem em dois momentos: a análise da situação e a tomada de decisão estratégica, gerando dessa forma, o plano a ser implementado. Já a implementação envolve a execução, controle e

a avaliação, portanto é a etapa de conclusão do processo de planejamento, retroalimentando-o de informações.

Maximiano (2008) ressalta que para a elaboração de um planejamento estratégico é necessário uma sequência de análise e decisões que envolve os seguintes componentes principais:

Figura 1 – Processos de planejamento estratégico



Fonte: MAXIMIANO , 2008.

Na prática, essas etapas podem ser desempenhadas em qualquer ordem ou concomitantemente, conforme a situação imposta. Entretanto, em alguns momentos o planejamento estratégico pode ressaltar somente uma ou outra etapa. Desse modo este tipo de planejamento é um processo contínuo e não um processo burocrático periódico.

Casarotto Filho (2002) ressalta que as estratégias podem também ser classificadas segundo as funções da empresa. Além das estratégias globais, pode existir de produção, financeiras, de comercialização etc.

O mesmo ressalta ainda que o Planejamento Estratégico pode ser resumido em seis etapas: definição, análise ambiental externa, análise ambiental interna, definição do *mix* estratégico, políticas de negócios e gestão e a implementação.

O ponto inicial são as definições da Unidade Estratégicas de Negócios – UNEs. Segundo Aacker (apud KOTLER, 2003) é a unidade organizacional que devem ter uma estratégia de negócio definida e um gerente com responsabilidade de vendas e lucro. As UEN's podem operar independentemente em várias funções (Marketing, Vendas, Produção, etc.) ou associadas a uma ou mais funções.

5 ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO: aspectos gerais

A palavra inovação remete à novidade, à qualidade de novo ou à coisa nova e, por meio de uma análise criteriosa da relação valor/preço, definida por Porter (2003), pode-se inferir que a inovação é assim caracterizada quando o consumidor ou usuário de um produto ou serviço reconhece e atribui um valor adicional ao novo produto ou serviço, considerando diferenciais perceptíveis a ele. Cabe observar que inovação é também ganhar dinheiro por através de algum, ou arranjo, novo ou usado, entretanto, quando não se cria, não é inovação, é apenas novidade, e novidade é irrelevante em negócios.

Casarotto Filho (2002, p.17) diz que “a inovação pode ser definida como a transformação de uma ideia tecnicamente viável (invenção) em produtos ou processos até sua utilização com sucesso comercial”.

As principais formas de inovação classificadas por Schumpeter (apud CARON, 2004, p.26) são:

- a) introdução de um novo bem, ou de uma nova qualidade, com o qual os consumidores ainda não estão familiarizados;
- b) introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado pela indústria de transformação e que, de algum modo, precisa estar baseado numa descoberta científica nova, que pode constituir uma nova maneira de comercializar uma mercadoria;
- c) abertura de um novo mercado, em que um ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha entrado;
- d) conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, independentemente do fato de essa fonte já existir ou ter que ser criada;
- e) estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Prouvost (apud SILVA, 2003, p. 22) refere-se inovação como um “lançamento no mercado, com sucesso, de um produto ou um serviço novo”. O mesmo autor ressalta ainda que inovação:

- a) se avalia pelo comportamento dos clientes e não pela tecnologia integrada;
- b) é uma oferta lançada realmente no mercado, o que a distingue da “ideia genial” que não passa do papel;
- c) não é, forçosamente, uma coisa espetacular: o que é determinante é o fato de o cliente vir a preferir comprar aquele produto em vez do anterior;
- d) não se baseia apenas sobre o produto em si mesmo, mas também sobre todos os elementos que lhe transformam a percepção pelos clientes.

Portanto, inovação seria o resultado de uma ideia nova, que após seu desenvolvimento é consolidado num novo produto ou processo que é empregado com sucesso (REIS, 2003).

A estratégia de inovação via associação de novos processos e modelos tecnológicos, na busca de maior flexibilidade entre ambos, buscando caminhos alternativos adotados para as organizações se inserirem no mercado competitivo atual, exigindo recursos e talentos, avaliação da sua execução e desempenho e seu enquadramento no âmbito da missão, valores e objetivos estratégicos da empresa (CARON, 2004).

Davila, Esptein e Shelton(2007) ressaltam que os primeiros passos para inovação na organização seria a definição de sua estratégia. Destaca ainda que não existe um leque de opções de estratégias genéricas a qual os gestores podem fazer suas escolhas, e sim a necessidade de uma equipe diretiva decidir para onde ir, conforme as condições do seu ambiente.

Segundo Cavagnoli (2009) uma estratégia de inovação promove equilíbrio nas etapas administrativas, garantindo a eficiente alocação dos recursos e mudanças comportamentais, a fim de permitir que o programa de inovação se desenvolva e prospere.

O mesmo autor ressalta ainda três abordagens para estratégia de inovação:

a primeira (*first mover*) seria a inovação no mercado com nova tecnologia, aplicação ou modelo de negócios; a segunda é a praticada por uma empresa (*fastfollower*) que deseja evitar o alto risco e custos elevados de ser a primeira a inovar no mercado, mas mesmo assim conquistar clientes, seguindo rapidamente os passos das empresas líderes (*firstmovers*); e a última seria a estratégia adotada por empresas que conseguem criar nova tendência (*trendsetter*) mediante lançamento de tecnologia inovadora ou atributo indispensável no mercado (Cavagnoli, 2009, p. 02).

Freedmann (apud SILVA, 2003, p.23) relata ainda que essas estratégias podem ser:

- Ofensiva: caracteriza pela liderança, rapidez, relacionamento com a comunidade científica, intensiva em pesquisas e patentes. Exemplos: Nestle, Siemens, Web Site;
- Defensiva: caracteriza por não assumir altos riscos, trabalha utilizando os erros como referência, procuram ter RH com elevada qualidade científica e técnica, utilizam P&D, reage e adapta-se a mudanças e para se fortalecer no mercado patenteiam seus produtos ou serviços. Exemplo: Votorantim, Pepsi, Agroceres;
- Imitadora: caracteriza por assumir a postura de ficar atrás de empresas líderes de mercado, executam cópias melhoradas, apresentam pouca P&D e baixo custo de produção. Exemplo: ASSOLAN, CCE;
- Dependente: caracteriza por aceitar ser a satélite, necessita relacionar-se com empresas mais fortes, não há esforço de inovação e em geral não apresentam P&D. Exemplo: SERVLIMP, Empresas de assessórios em geral para montadoras;
- Tradicional: caracteriza pela dependência da sensibilidade do empresário perceber a oportunidade de mercado demandando o mínimo de P&D. Exemplo: Coca-Cola, Bic, Bombril, Salcisne, Minancora.
- Oportunista: caracteriza por focar a sua atuação num mercado que outros não usaram, comum nas pequenas e micro empresas. Exemplo: Artigos funerários, Arisco, Carros Brindados, Moto Táxi.

Davila, Espstein e Shelton (2007, p.15) relatam ainda que existam dois tipos de estratégia de inovação:

- Jogando para ganhar: baseado em liderança de mercado com inovações semi-radicais e radicais, buscando sempre enfraquecer a concorrência com lançamentos exaustivos e freqüentes tipos diferentes de inovação. Portanto, se caracteriza por estratégia de risco;
- Jogando para não perder: essa estratégia tem como intenção de sucesso a utilização da capacidade de ultrapassar os concorrentes via inovações incrementais oportunistas. As empresas permanecem no mercado por ações rápidas, assumindo riscos calculados.

Kim (apud SCHNORR, 2008) destaca dois tipos de mercados, na qual as organizações precisam definir suas estratégias de inovação para competir: os oceanos vermelhos — que representam todos os setores atualmente existentes — e os oceanos azuis — que compreendem todos os setores não existentes. Nos oceanos vermelhos compreendem: a) fronteiras setoriais são bem determinadas e recebidas, pois todos conhecem as regras do jogo e b) “A briga de foice ensanguenta as águas”, visto que os mercados cada vez mais repletos ocasionam probabilidades menores de lucro e crescimento, modificando os produtos em *commodities*¹. Já os oceanos azuis: a) a competição é irrelevante, pois não foram estabelecidas as regras do jogo e b) os espaços de mercado são inexplorados, permitindo a criação de ação e novas oportunidades de desenvolvimento e lucro.

Penteado, Carvalho e Reis (2008) ressaltam que a sobrevivência da empresa depende da capacidade em formar estratégias eficazes para a competição existente no mercado globalizado e além de fortalecer uma cultura de inovação em todos os níveis empresarias.

Rocha Neto (apud PENTEADO; CARVALHO; REIS, 2008, p.05), para que isso ocorre é necessário desenvolver competências humanas nas organizações, ou seja, ampliar as práticas gerenciais estratégicas para desenvolver a capacidade tecnológica e incorporar novos conhecimentos. Segundo o autor, algumas destas práticas são:

- Sistematizar as novas contratações de pessoal com a intenção de internalizar novos conhecimentos;
- Racionalizar a educação, formação e qualificação de pessoal que o mercado oferece;
- Organizar programas internos de formação e qualificação;
- Criar um sistema próprio de gestão do conhecimento e gestão de informação;
- Realizar práticas de benchmarking.

Portanto, uma organização não sobrevive sob uma economia globalizada sem inovação, pois somente por sua interferência que a organização terá condições de redefinir os

¹Mercadorias.

setores em que atuará na criação de novas ações, na conquista de liderança ou no estabelecimento de regras de concorrência. Deste modo os processos de inovação são exclusivos em cada empresa, entretanto vale ressaltar que estes processos são dependentes de uma boa gestão (DAVILA; ESPSTEIN; SHELTON, 2007).

6 A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO COMO FATOR DE IMPACTO PARA O SETOR LOGÍSTICO

O desenvolvimento de novos produtos e processos tem sido um grande diferencial competitivo para as empresas inseridas dentro de um mercado globalizado e que procuram atender as necessidades crescentes dos consumidores.

Conforme Picinin, Kovasleski e Raimundi (2010), uma empresa pode conseguir vantagem competitiva sustentável por meio de custos ou de diferenciação. Ressalta-se que mesmo quando a opção da empresa é pela diferenciação, os custos não podem ser desconsiderados ou esquecidos, neste caso a logística pode servir como um fator de destaque agregando valor ao produto ou serviço prestado como também de redução de custos.

Segundo os mesmos autores supracitados o valor da logística é influenciado pelos custos associados às suas necessidades. No Brasil existem vários casos de empresas diferenciadoras, que foram líderes em seu ramo e depois de um tempo fracassaram. Essas empresas vêm perdendo mercado para concorrentes focados no custo. Entre os principais motivos da pouca atenção das empresas em relação aos custos destaca-se a inflação alta no país e o fechamento da economia por um tempo prolongado.

Deste modo, algumas empresas, atualmente, vêm se desenvolvendo através da prática de soluções inovadoras para seus negócios. A criatividade incorporada com inovação proporcionam resultados significantes como: influência mútua dos processos, novos produtos, modelo de negócio e gestão participativa.

No estudo de Marino, Mizumoto e Pereira (2003) citam o sucesso de uma empresa do setor de massas, empresa familiar de porte médio focada no segmento de baixa renda nos bairros da Grande São Paulo, verificaram neste tipo de empresa, os processos de inovação devem ser desenvolvidos para a redução de custos, além, do aprimoramento da logística de distribuição que permita ao público alvo, ter fácil acesso aos produtos.

Também no estudo de Junqueira e Morabito (2008) em uma empresa de milho, onde ocorreu aplicação de um modelo de programação linear para otimizar o planejamento agregado de produção e logística, os resultados mostraram as vantagens de se utilizar um

modelo que considera custos adicionais de preparo de matéria-prima e custos fiscais de ICMS para apoiar decisões de produção e logística, sendo portanto um planejamento inovador.

Picinin, Kovasleski e Raimundi (2010) exemplificam a estratégia de inovação, a empresa Especial Coop Taxi, oferece os serviços de transporte para pessoas com dificuldade de locomoção. A Cooperativa utiliza veículos novos equipados com elevador hidráulico, para transportar cadeira de rodas, e com lugar para dois acompanhantes.

Segundo Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI, 2009), a empresa Rodhia, mostrou uma inovação 100% brasileira, lançou o fio Emaná no Brasil proporcionando uma nova curva de valor para as empresas têxteis e cosméticas. ANPEI (2009) citam também que o Boticário utiliza “silos” (tecnologia que levar o produto a uma inovação no mercado) disponibilizando o produto inovador de forma imediata, a curto, médio e longo prazos.

Diante do exposto, Chiavenato e Sapiro (2004, p. 30) observa que em vários ramos empresarial as mudanças estão ocorrendo de forma acelerada, diante disso, quanto maior capacidade de inovação nas empresas, mais chance estas terão em competir no mercado econômico, portanto, as organizações devem promover alterações imediatas em seus métodos de trabalho. “O valor de produtos e serviços depende cada vez mais do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, as organizações inseridas no mercado globalizado vêm desenvolvendo mecanismos para continuarem sendo competitivas. Diante disso, as organizações desenvolvem os mais diversos tipos de estratégias, de modo a buscar lucratividade e definir a sua área de atuação no mercado. Com isso a empresa pode optar por uma estratégia de inovação no mercado resultando em uma vantagem competitiva.

Inovar potencializa vantagens competitivas, conseqüentemente, toda organização deseja inovar e com isso concretizar os anseios de serem competitivas e inovadoras, portanto necessitam de estratégias possibilitem gerir e gerar novas ações efetivas.

Ao assumir o risco em introduzir inovações no mercado, as organizações tomam tal decisão na expectativa de obter vantagem competitiva em relação às demais, então a estratégia de inovação vem sendo este conjunto de diretrizes que direcionam as atividades para resolução de problemas, seja de mercado ou de processo, evidenciando a necessidade de encontrar uma opção que avalie um alinhamento da estratégia às suas capacidades.

Portanto, pode-se concluir que para as organizações se destacarem neste mercado competitivo atual, precisam estimular o processo de inovação em seu ambiente e deve escolher uma estratégia de inovação adequada a sua realidade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ANPEI – Associação nacional de Pesquisa e desenvolvimento das Empresas Inovadoras. **Engenhar**: o jornal da inovação. Inovações que o planeta agradece. Ano XV n. 2, maio/jun. 2009.

BONR, Roger. **Construindo o plano estratégico**: cases reais e dicas práticas. Porto Alegre: ESPM/Sulina, 2007.

CARON, Antoninho. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas. **Revista FAE Business**, n.8, p: 25-28, 2004.

CASOROTTO FILHO, N. **Projeto de negócio**: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

CAVAGNOLI, Irani. Estratégia de Negócios e Inovação. **Gestão e Inovação**, 2009. Disponível em: <<http://www.cavagnoli.com/irani/?p=1714>> Acesso em: 02 fev.2013.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Campus, 2004.

DAVILA, T.; ESPSTEIN, M.J.; SHELTON, R. **As regras de inovação**. Wharton School Publishing Bookman: Porto Alegre, 2007.

FICHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2003.

JUNQUEIRA, R.A.R.; MORABITO, R. Planejamento otimizado da produção e logística de empresas produtoras de sementes de milho: um estudo de caso. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 15, n. 2, p. 367-380, maio-ago. 2008.

MARINO, M.K.; MIZUMOTO, F.M.; PEREIRA, M.L.G. Inovação no segmento de produtos populares: o caso da scala na produção de massas. **Anais do IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agrícolas**, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto / USP, 2003.

- MATOS, F. **Estratégica de empresa**. São Paulo: Makron Books, 2003.
- MAXIMIANO, Amaru. **Introdução à Administração**. São. Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- PENTEADO, Rosângela; CARVALHO, Hélio; REIS, Dálcio Roberto. **Estratégias de Gestão para a Inovação Organizacional**. 2008. Disponível em: <<http://64.65.44.107/docs/473.pdf>> Acesso em: 10 fev.2013.
- PICININ, C.T.; KOVALESKI, J.L.; Raimundi, C.V. Gestão do conhecimento e inovação: um enfoque logístico. **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**. Faculdades Integradas de Itararé – FAFIT-FACIC, Itararé – SP – Brasil, v. 01, n. 01, jan./jun. 2010, p. 17-29.
- PORTER, M. **Competição**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- REIS, D. R. **Gestão da Inovação Tecnológica**: As relações Universidade-Empresa. São Paulo: Manole, 2003.
- SCHNORR, Leonardo Afonso. **Estratégias e sistema de gestão da inovação**: o caso de uma empresa do setor do vestuário. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2008.
- SILVA, Armando Paulo. **A inovação como diferencial para alavancar a Competitividade nas pequenas e médias empresas**. Dissertação (Monografia). Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná – Unidade de Ponta Grossa. Ponta Grossa, 2003.
- THOMPSON JR., A.A.; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2003.

ANEXO



INSTRUÇÕES AOS AUTORES

Escopo e política

Área de Interesse da Publicação

Artigos cujo conteúdo estabeleçam ou acompanhem, de maneira analítica, a agenda das principais temáticas contemporâneas da ação pública, promovendo o encontro entre o universo conceitual em evolução e as demandas práticas do agir público cotidiano. Busca-se situar a revista na linha de vanguarda dos debates nacionais, regionais e internacionais, especialmente em áreas críticas de transformação no âmbito do Estado e de suas relações com a sociedade. Após um breve período em que ofereceu a possibilidade de receber trabalhos na área de Administração de Empresas, a revista retoma, a partir de 2012, sua linha vocacional original: Administração Pública entendida no seu sentido amplo. Assim, seu posicionamento é de que discutir a ação pública envolve cada vez mais a extensão dos horizontes para além da administração pública no seu sentido tradicional, abrangendo outros atores da sociedade civil e do meio empresarial e a disposição de assumir um papel ativo, empírico e teórico no debate de temáticas presentes no cenário social, político, cultural e econômico, nacional e internacional. A revista está aberta a contribuições de todas as áreas de conhecimento preocupadas com a efetividade e equidade da ação pública, entre estas se destacam: Administração e Desenvolvimento; Administração Pública; Ciências Humanas, Sociais e Sociais Aplicadas; Estudos Organizacionais; Gestão Social; Movimentos Sociais; Política Pública.

As áreas de interesse são: Ciências Sociais Aplicadas, Administração e Administração Pública

Público da Revista

Pesquisadores, professores, gestores e atores sociais e políticos comprometidos com a efetividade e equidade da ação pública.

Avaliação Pelos pares

Todos os trabalhos submetidos à apreciação da RAP devem ser inéditos (nacional e internacionalmente), não estando sob consideração para publicação em qualquer outro veículo de divulgação. A revista segue as diretrizes da Comissão de Integridade de Pesquisa do CNPq (07/10/2011) e recomenda sua leitura atenta. Todos os artigos submetidos são lidos pelo editor e pelos editores adjuntos, que examinam a adequação do trabalho à linha editorial da revista e poderão rejeitar artigos “sem a necessidade de apresentar pareceres” que não estejam próximos da fronteira teórico-empírica das temáticas públicas ou que não respeitem os princípios e diretrizes básicos de comunicação acadêmica responsável. Num segundo momento, dois avaliadores analisam o artigo em processo duplo-cego, fazem comentários e

oferecem, quando relevantes, sugestões de melhoria. Esta etapa poderá envolver reavaliações contínuas, no intuito de reunir esforços para o aprimoramento dos trabalhos. Caso não haja consenso, o artigo será enviado para um terceiro avaliador. Depois de aprovado pelo corpo científico da revista, o artigo é submetido à edição, verificação bibliográfica e de normas da ABNT e à revisão ortográfica e gramatical. A versão final é enviada ao autor principal para a sua aprovação formal antes de ser publicado, não sendo aceita qualquer modificação posterior. Após esta aprovação, o artigo segue para a impressão e a publicação eletrônica na base de indexação SciELO

Forma e preparação de manuscritos

As seções publicadas na RAP

Os artigos publicados são de inteira responsabilidade de seus autores. As opiniões neles emitidas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista da Fundação Getulio Vargas.

Diversas seções publicadas na RAP

1. Artigos nacionais e internacionais (redigidos em português, inglês ou espanhol) de orientação empírico teórica.
2. Seções temáticas com chamadas específicas para submissão de trabalhos.
3. Artigos convidados, notas e comentários sobre temas da atualidade.
4. Resenhas bibliográficas de livros submetidas à revista para avaliação, como também resenhas submetidas por membros da comunidade acadêmica sobre textos considerados relevantes. Neste caso, solicitamos um contato anterior com os editores.

Forma de apresentação dos originais

Os originais deverão ser submetidos conforme as regras abaixo:

- em arquivo Word no formato DOC ou RTF enviado pelo sistema de submissão do SciELO;
- formatação do texto: espaçamento entre linhas de 2 pontos; fonte Times New Roman 12; margens (esquerda, direita, superior e inferior) de 2,5 cm; tamanho A-4 (29,7 x 21 cm);
- ter entre 7.000 e 9.000 palavras (máximo de 40 laudas), incluindo tabelas, ilustrações, quadros, notas e referências bibliográficas;
- conter resumos em português, inglês e espanhol com no máximo 10 linhas cada, e indicação de até cinco palavras-chave nos três idiomas;
- as referências bibliográficas devem ser elaboradas de acordo com as normas da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023: 2002) e apresentadas no final do texto;

- os usuários já cadastrados no SciELO para a RAP, ou qualquer outra revista na plataforma, não precisam criar um novo login e senha;

- dois é número máximo de artigos que podem ser submetidos por autor por ano, independentemente da posição de autoria.

O autor deverá submeter dois documentos separados, o texto do artigo e um documento complementar de acordo com as seguintes instruções:

- no início do texto do artigo somente deverá constar o título, sem identificação do(s) autor(es). Deve-se evitar qualquer identificação direta ou indiretamente ao longo do texto (ver recomendações SciELO na página de submissão);

- no documento complementar, deverão ser apresentados o título do trabalho e o(s) nome(s) completo(s) do(s) autor(es), formação acadêmica, instituição(ões) a que está(ão) afiliado(s), cargo(s) que ocupa(m), endereço completo para correspondência e e-mail;

- quando o trabalho for escrito por vários autores é preciso ordená-los de acordo com a contribuição de cada um; com o autor principal em primeiro lugar. Caso seja adotado outro procedimento, os autores devem explicitar a razão. Informar se o texto foi apresentado ou publicado anteriormente em anais de congresso;

- no final do documento complementar, o(s) autor(es) deverá (ão) incluir um breve comentário de, no máximo, 10 linhas, apontando os principais avanços que o trabalho apresenta em relação ao tema em foco.

Lembramos que todos os trabalhos devem ser submetidos pelo **Sistema de submissão e publicação do SciELO** <http://submission.scielo.br/index.php/rap/login>.

A revista não recebe artigos enviados por outros meios.