

Estratégias de inovação em uma organização média

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 de estruturação do pensamento estratégico em uma empresa industrial média, que se alicerça na transformação da inovação em um processo contínuo, construção de equipes que realizam, busca de diferenciação de produtos e baixos custos, fabricação de produtos personalizados, com produção em massa e alianças estratégicas.

O conjunto de atividades aqui colhidas, quando bem implementados, podem permitir sensíveis melhorias nos desempenhos operacionais das empresas com o perfil citado. 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 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.

A quarta seção apresenta a estruturação do processo produtivo para atender às necessidades de produção customizada em massa, que, com o uso de células de produção, permite uma flexibilização em um ambiente de alta competitividade.

A quinta seção faz um 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.

O artigo conclui com a sistematização da estruturação destas atividades, através de poucas pessoas, como agentes internos de inovação, que estabelecem e realizam atividades de inovação de maneira simples e efetiva, 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. 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.

Beer e Nohria (2000:135) apresentam como eixo condutor do processo de mudança a “Teoria E”, que apresenta um enfoque econômico para essa questão. Esta teoria visa “mudar de maneira rápida e espetacular o valor para o acionista, o qual se reflete na melhora do fluxo de caixa e do preço das ações.” Este enfoque de mudança está amparado pela visão da necessária busca de resultado, que deve soar como algo imperativo, amparando e sustentando ao longo do tempo, através de resultado para a organização e o próprio processo de mudança organizacional, conduzindo a empresa a um novo patamar. Pela Teoria E cada unidade organizacional deve buscar a criação de valor.

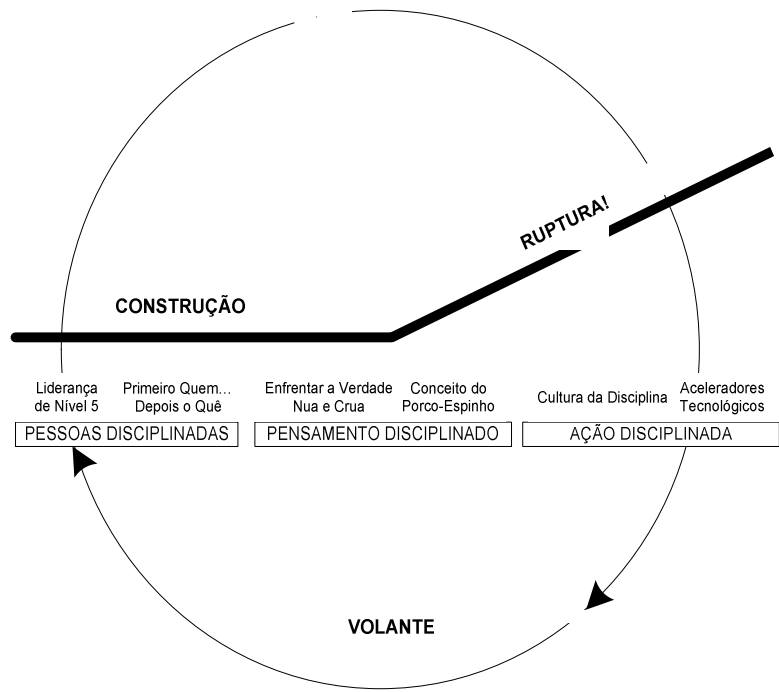
A “Teoria O”, também proposta por Beer e Nohria (2000:136), centra o seu enfoque nas capacidades da organização. Para os autores, a empresa que segue a filosofia dessa teoria busca “desenvolver uma cultura da organização que apóie o aprendizado e uma base de funcionários que atuem eficientemente.” Assim, cada indivíduo da organização estará, por meio desta abordagem, catalisando a mudança através de cada um dos indivíduos partícipes do negócio.

Os autores ressaltam que nenhuma das duas teorias apresenta garantias de sucesso. Cada uma deve ser aplicada, a partir de seus pontos fortes, que são a rentabilidade e o desenvolvimento das pessoas. Entretanto, as empresas, em sua maioria, segundo os autores, terminam por agir através de uma mistura das abordagens, não optando por uma abordagem em especial.

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.



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.

Em Hamlet, conforme Shakespeare (1992:99), uma passagem diz “eu poderia viver recluso numa casca de noz e me considerar o rei do espaço infinito, onde eu não teria pesadelos.” Muitas empresas e empresários consideram-se como reis do espaço infinito, ou inovadoras, sem, contudo, estarem realizando efetivo processo de inovação tecnológica, imaginando estarem tendo apenas idéias maravilhosas e únicas. Como se pode deduzir, isso nem sempre é verdade, pela dificuldade de acesso a informação, especialmente no universo das empresas pequenas e médias.

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 ali* (2000:49) “os líderes que não obtém 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 configuração de uma estrutura simplificada da estratégia de inovação em uma organização média.

4 Produção personalizada em massa sustentada pela inovação

A expressão “personalização em massa” vem do inglês *mass customization*, que mistura os conceitos de produção em massa e produção personalizada. Existe uma tendência de que os consumidores busquem produtos personalizados para si. Soma-se a isso a necessidade de realizar a produção em larga escala para que o fabricante possa obter lucro da operação, pois de outra forma a mesma pode se tornar pouco rentável e um estorvo organizacional, especialmente em operações industriais.

Como registrado na introdução, este artigo aborda uma proposição de estruturação do pensamento estratégico em uma empresa industrial média, que se alicerça na transformação da inovação em um processo contínuo, construção de equipes que realizam, busca de diferenciação de produtos e baixos custos, fabricação de produtos personalizados, com produção em massa e alianças estratégicas.

As empresas, como estruturas sistêmicas, têm, em suas equipes, as condições de construção de futuro. Equipes motivadas e bem lideradas poderão construir organizações rentáveis e revolucionárias. Portanto, as pessoas serão os elementos condutores de qualquer processo de transformação organizacional.

Neste contexto, uma organização industrial média vai realizar através de suas equipes todo o processo necessário para atender os desejos de seus clientes. Este processo se torna mais desafiador, em um contexto de customização em massa, pois as mudanças de produtos são muito grandes durante a execução do processo produtivo. A estruturação em células de produção, conforme Slack *et al* (1997). Este ambiente se torna especialmente interessante quando existe uma alta competitividade dos agentes.

A estrutura de P&D, para atender este ambiente de mudanças constantes, especialmente para o estudo que este artigo apresenta, deve ser simples. A simplicidade parece, por vezes ter um poder maior de realização e facilidade de implementação. Assim, esta estruturação, para o caso de empresas menores deve ser realizada de uma forma tão simples quanto seja possível.

Por isso o experimento realizado estruturou a área de inovação tecnológica como uma das responsabilidades de um diretor voltado para tecnologia e inovação. A conformação dos grupos de catálise e realização de mudanças, passa a ser executado em processos de equipes multidisciplinares, através de redes de empresas ou pessoas. Os grupos, desta forma, são dinâmicos e formados caso a caso, conforme o projeto a ser desenvolvido. Assim, em uma organização média, propõe-se que, de uma forma simples, não exista uma grande estrutura formal e complexa, mas grupos de trabalho e alianças estratégicas dinâmicas em cada processo inovador, com orçamento próprio, buscando individualmente a sua rentabilidade. A seção seguinte explicita os modelos de alianças que podem ser construídos.

5 Alianças estratégicas entre empresas

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*

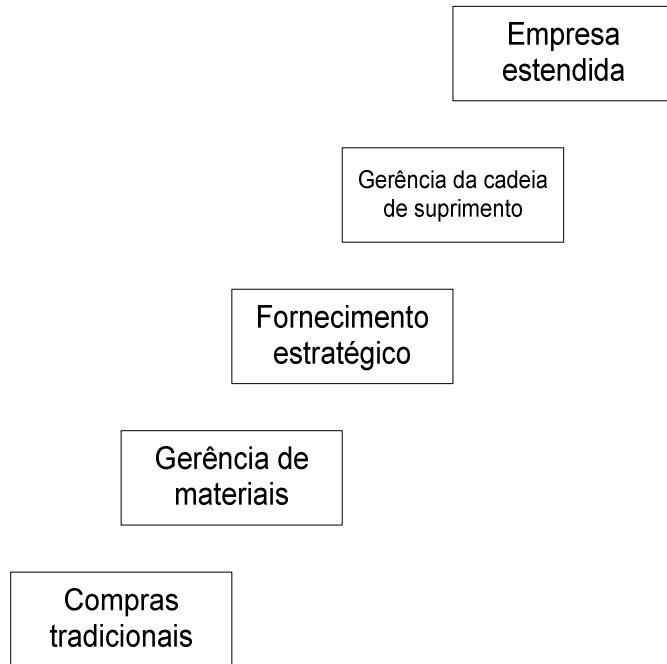
3. Langlois e Robertson (1995)

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 pára 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.



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.

Uma empresa em fase de crescimento tem que trabalhar os bens e serviços que têm potencial, o que pode implicar no uso de recursos consideráveis, a fim de construir uma estrutura adequada à realização da transformação de suas capacidades operacionais. Isso pode fazer com que empresas nesta fase operem com fluxos de caixa negativo, taxas baixas de retorno sobre o capital investido ou captação de recursos a juros mais altos, em função dos riscos envolvidos. Nesta fase, o principal objetivo da empresa é aumentar a sua carteira de clientes, com conseqüente aumento da receita.

Uma empresa ou unidade de negócio em fase de sustentação já se preocupa com taxas de retorno de investimento, de tal forma que maximizem o esforço financeiro realizado. O fluxo de caixa deve apresentar resultado positivo e não se admite que a empresa pague juros altos na captação de recursos, uma vez que sua operação já não implica em grandes riscos para o credor. O objetivo da empresa nesta fase é avaliar o desempenho de suas unidades.

A fase de maturidade é atingida quando a empresa toma a decisão de colher o resultado do que foi realizado nas duas fases anteriores. Nesta etapa não são mais necessários investimentos significativos. Os objetivos financeiros estão vinculados à diminuição da necessidade de capital giro.

Existem outras abordagens para o ciclo de vida de uma organização, que apresentam divisões diversas para as etapas. Borinelli (1998:28) elucida este tema, ao construir um resumo, que é apresentado no Quadro 2.

MODELO	AUTORES	PERÍODO	ETAPAS/FASES/ESTÁGIOS
Modelo Funcional	M. Scott e R. Bruce	1987	<ol style="list-style-type: none"> 1. Início 2. Sobrevivência 3. Crescimento 4. Expansão 5. Maturidade
Estágios de Desenvolvimento	Luiz Kaufmann	1990	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nascimento 2. Crescimento 3. Maturação e Institucionalização 4. Renovação
Modelo Gerencial	J. Mount, J. Zinger e G. R. Forsyth	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empresa operada pelo dono 2. Transição para uma empresa administrada pelo dono 3. Empresa administrada pelo dono 4. Transição para uma administração profissional 5. Administração profissional
Estágios de Crescimento	Ichak Adizes	1993	<ol style="list-style-type: none"> 1. Namoro 2. Infância 3. Toca – toca 4. Adolescência 5. Plenitude
Processo Empresarial	P. Reynolds, D. J. Storey e P. Westhead	1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concepção 2. Gestação e Nascimento 3. Infância e Crescimento
Desenvolvimento Organizacional	Antônio Carlos F. Marques	1994	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estágio conceptual 2. Estágio organizativo 3. Estágio produtivo 4. Estágio caçador 5. Estágio administrativo 6. Estágio normativo 7. Estágio participativo 8. Estágio adaptativo 9. Estágio inovativo

Quadro 2: Modelos de ciclo de vida organizacional

Fonte: adaptado de Borinelli (1998:28).

Uma empresa que passe por um ciclo de mudanças muito aceleradas, com a necessidade de constante inovação terá uma abordagem também diferente. Para Deza (1995:181), uma empresa, na qual os produtos serão substituídos por um processo de inovação, estará mais interessada no desenvolvimento de um novo produto, independentemente dos benefícios que

aufira atualmente. Assim, conforme o processo de inovação em que a empresa esteja inserida, os riscos financeiros deverão ser contemplados.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), os temas financeiros se restringem a três possibilidades: crescimento e composição das receitas; redução de custos/melhoria da produtividade; e utilização dos ativos/estratégia de investimento. Independentemente da linha adotada, o foco final é se existe uma melhora nos resultados financeiros.

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.

6 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.

Como última consideração a sistematização da estruturação destas atividades, através de poucas pessoas, como agentes internos de inovação, que estabelecem e realizam atividades de inovação de maneira simples e efetiva, através de estruturas de apoio aos empreendedores. Assim, a empresa pode seguir o seu desenvolvimento contínuo, mesmo em um ambiente de crises externas e constantes mudanças. O artigo foi desenvolvido 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.

BEER, Michael e NOHRIA, Cracking the code of changes, **Harvard Business Review**, Boston, v. 78, n. 3, may-jun. 2000.

BORINELLI, Márcio Luiz. A identificação do ciclo de vida das pequenas empresas através das demonstrações contábeis. **Dissertação** (Mestrado). Florianópolis, Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

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 alii*. **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.

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

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.

SHAKESPEARE, William. **The tragedy of Hamlet Prince of Denmark**. New York: Washington Square Press, 1992.

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.