

# INOVAÇÃO OU INCREMENTALISMO LÓGICO? UMA ANÁLISE SOBRE OS CONCEITOS APLICADOS AO AMBIENTE EMPRESARIAL

Rebeca Santana Ferro<sup>1</sup>  
Luis André Wernecke Fumagalli<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente artigo analisa o conceito de inovação, a partir da pesquisa bibliográfica na área de Administração e também da área de Psicologia, com o objetivo de verificar se a definição de inovação radical ou disruptiva existe de fato, ou se o que se costuma chamar de inovação é apenas o resultado da evolução de conhecimento, processos, produtos e serviços já existentes. A pesquisa pode oferecer contribuições quanto ao entendimento do que é inovação e como a mesma ocorre no ambiente empresarial, com o intuito de combinar estratégias racionais e analíticas com estratégias evolutivas, fragmentadas e altamente intuitivas, facilitando os processos. Os diferentes conceitos de inovação foram organizados, formando um léxico que pode servir de auxílio para outros pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento. Também é apresentado um comparativo entre os conceitos, indicando quais estão de acordo com as necessidades de mercados e clientes que deveriam servir. Espera-se desmistificar o conceito de inovação, colocando-o ao alcance de todos, especialmente de micro e pequenos empreendedores, mesmo em setores que não envolvam o uso de tecnologias intensivas e combinar diferentes abordagens que possam oferecer alternativas interessantes para a formulação de estratégias e da gestão da inovação.

Palavras-chave: Inovação. Administração. Psicologia. Estratégia. Aprendizado.

<sup>1</sup> Aluna do 3º período do Curso de Psicologia da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2018-2019). *E-mail*: rebecasantana1@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor da FAE Centro Universitário. *E-mail*: luis.fumagalli@fae.edu

## INTRODUÇÃO

A palavra inovação tem ecoado de maneira constante no ambiente empresarial contemporâneo. Os consumidores, de seu lado, têm buscado por soluções inovadoras para seus problemas cotidianos e/ou para o incremento de sua qualidade de vida, seja na forma de produto ou na forma de serviços enquanto empresas. Empreendedores e pesquisadores têm, de outro lado, procurado suprir estas necessidades do mercado e, não raro, tentando antever tendências futuras de consumo para controlar seus ambientes de negócios.

Contudo, esta obsessão pela inovação tem, muitas vezes, afastado as empresas de seus clientes, por terem adotado a inovação como modismo, criando processos nos quais se inova sem ao certo saber para quê ou para quem. Assim, a palavra inovação tem sofrido um desgaste constante uma vez que é utilizada de maneira sistemática por palestrantes, consultores de negócios e empreendedorismo e por publicações da área de negócios como sendo a única porta de acesso para o sucesso das empresas.

Este desgaste fez com que o próprio conceito de inovação se perdesse em inúmeras definições defendidas por diferentes autores de áreas distintas, como descrito no presente trabalho. Além disso, criou-se também um misticismo em torno de determinados produtos e empresas tidos como radicais ou disruptivos, como se tivessem surgido do vácuo, ou ainda, como se fossem capazes de desconstruir e invalidar tudo o que já se conhece ou consome.

Em vista deste cenário, a presente pesquisa busca analisar, identificar e descrever os diferentes conceitos de inovação e seus respectivos processos consagrados na literatura, cujo intuito é verificar se existem, de fato, inovações radicais (ou disruptivas) ou se são apenas inovações incrementais que já fazem parte da rotina das organizações, pelo aprendizado adquirido pela atividade de muitos anos.

A pesquisa bibliográfica foi empregada para a realização deste estudo, pois o objetivo da pesquisa reside na sistematização e na comparação de diferentes definições já consagradas na literatura especializada, assim como explorar conceitos utilizados em áreas diferentes do ambiente de negócios, nos quais se encontram pontos de vista distintos, mas complementares entre si. Os resultados obtidos permitem também a criação de um léxico sobre o tema inovação, que pode auxiliar outros pesquisadores sobre o assunto, uma vez que a coleta de dados reuniu informações muito dispersas na literatura.

A pesquisa se justifica pelas contribuições que pode oferecer quanto ao entendimento do que é inovação como a mesma ocorre no ambiente empresarial,

com o intuito de combinar estratégias racionais e analíticas com estratégias evolutivas, fragmentadas e altamente intuitivas, facilitando os processos. Ademais, a presente pesquisa contribui para o campo da Ciência Administração, uma vez que pode ampliar o entendimento e a aplicação de conceitos mais adequados e definidos sobre um campo de suma importância para as organizações modernas.

## 1 DESENVOLVIMENTO

A presente seção apresenta a fundamentação teórica da pesquisa estruturada e sistematizada de maneira sequencial para o atingimento do objetivo da pesquisa. Primeiramente, são apresentados os conceitos relacionados ao ambiente em que a inovação ocorre para a correta contextualização dos conceitos. Em seguida, explora-se o papel da tecnologia na inovação, pois trata-se de uma variável importante na promoção da mesma para então, na terceira parte desta seção, discorrer e apresentar de forma organizada os diferentes conceitos de inovação. Na quarta parte encontram-se descritas as relações entre inovação e estratégia e, por fim, entre inovação e aprendizado.

### 1.1 O AMBIENTE EM QUE A INOVAÇÃO OCORRE

A dinâmica do ambiente de negócios foi sendo modificada ao longo do tempo. Fruto, em grande parte, dos muitos avanços tecnológicos nas diferentes áreas da Ciência, especialmente nas comunicações, nos transportes e no aumento da capacidade de processamento de grandes massas de dados por computadores cada vez mais velozes e que também passaram a reagir ativamente às modificações de cenários por meio da inteligência artificial. Além disso, a pesquisa proporcionou o barateamento e a consequente difusão e acesso às novas tecnologias, proporcionando uma integração global de mercados, trazendo consigo não apenas novos clientes, mas também novos concorrentes em potencial.

Por conseguinte, observam-se dois componentes principais que passam a demandar soluções inovadoras em todas as áreas de atuação concebidas ou não pelo homem contemporâneo: i. a exigência, por parte de clientes cada vez mais informados e conscientes de seus direitos, por produtos atualizados, com design moderno e atraente, preços baixos e condições de pagamento; ii. a concorrência entre um número crescente de empresas dedicadas a explorar fatias significativas tanto de oportunidades em potencial existentes, bem como aquelas oportunidades futuras, que ocorrerão fruto da evolução das organizações para um modelo holístico e da hierarquia das necessidades dos clientes e dos demais *stakeholders* por elas afetados.

Bauman (2007) afirma que a fase sólida da humanidade passou e agora encontra-se em uma fase líquida, caracterizada por um ambiente sem segurança, ou sem a certeza de um futuro tido como previsível. Segundo o autor, as estruturas limitadas às escolhas individuais, as instituições que preservam a repetição de rotinas e os padrões de comportamento aceitável não conseguirão manter sua forma por muito tempo e nem se espera (ou se deseja) que seja assim.

Muitas vezes, uma ideia inovadora de algum produto ou serviço se decompõe e se dissolve mais rápido que o tempo que levou para que estivesse pronta e/ou reorganizada e para que encontre a sua legitimidade no mercado. Sendo assim, fica cada vez mais distante a pretensão de conseguir realizar projetos de longo prazo, seja no coletivo ou individual, dada a volatilidade e fluidez do mundo contemporâneo (BAUMAN, 2007).

No mundo contemporâneo, a fluidez está presente o tempo todo, seja nas relações pessoais ou na rapidez como uma tecnologia tem evoluído. A tecnologia tem avançado muito de forma exponencial e não mais linear como antigamente. O colapso do pensamento, do planejamento e a ação a longo prazo, e o desaparecimento ou enfraquecimento das estruturas sociais nas quais estes poderiam ser traçados com antecedência, leva a um desmembramento da história política e das vidas individuais numa série de projetos e episódios de curto prazo. Estes eventos são, em princípio, infinitos e não combinam com os tipos de sequências as quais conceitos como desenvolvimento, maturação, carreira ou progresso (todos seguindo uma ordem de sucessão pré-ordenada) poderiam ser significativamente aplicados. Uma vida fragmentada estimula orientações laterais, mais que verticais (BAUMAN, 2007).

Bauman (2007) afirma que com um mundo tão fluido é melhor abandonar o aprendizado do passado e ser flexível às mudanças, pois esse aprendizado prévio não garante vitórias futuras. Para explicar essa fluidez surgiu a sigla V. U. C. A. (em inglês e traduzido para o português como V. I. C. A.) que significa: volatilidade (*volatility*), incerteza (*uncertainty*), complexidade (*complexity*) e ambiguidade (*ambiguity*). Essa sigla usada pelo exército americano, foi descoberta na guerra do Iraque e do Afeganistão, e foi criada para atender a imprevisibilidade dos inimigos (BRANCHI; CARRASCO, 2018).

Uma das características do Século XXI, é a aceleração do progresso tecnológico, que coloca o mundo à beira de uma mudança comparável ao surgimento da vida humana na Terra, cuja causa é a criação de tecnologias com inteligência superior a humana. Porém essas melhorias dependem também do aperfeiçoamento do hardware de grandes redes de computadores, capazes de despertar entidades sobre-humanas.

Pode-se chamar este evento de singularidade. É um ponto em que os modelos antigos devem ser descartados e uma nova realidade deve ser governada, que se tornará mais vasto que os assuntos humanos (VINGE,1993). Se uma máquina ultra inteligente for desenvolvida de maneira a superar todas as atividades intelectuais de qualquer homem, por mais inteligente que seja, ela poderia projetar máquinas melhores que ela mesma. Então, haveria uma explosão de inteligência e a inteligência do homem seria deixada para trás (VINGE, 1993).

## 1.2 O PAPEL DA TECNOLOGIA NA INOVAÇÃO

As tecnologias incrementais têm em comum o melhoramento do desempenho de produtos já estabelecidos, junto com as dimensões do desempenho que aqueles clientes habituais têm valorizado historicamente nos maiores mercados. Raramente, até mesmo as mais complexas tecnologias incrementais, provocam o fracasso de empresas líderes (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012).

As tecnologias de ruptura trazem uma proposta de valor ao mercado bem diferente da que estava disponível anteriormente. Em geral, essas tecnologias têm desempenho inferior com relação aos produtos já estabelecidos no mercado, mas também oferecem vantagens tidas como novas para os clientes. Produtos baseados nessa tecnologia são, quase sempre, mais convenientes de usar, compactos, mais simples, mais convenientes e confiáveis e de baixo custo que os oriundos de tecnologias estabelecidas (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012).

Segundo Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), investir em tecnologias disruptivas não é uma decisão financeira racional por três motivos: primeiro, porque prometem margens de lucros baixas; segundo, porque as tecnologias são comercializadas primeiramente em mercados emergentes; e, terceiro, porque os consumidores mais lucrativos não podem usar produtos de tecnologia de ruptura inicialmente. Quando há um alto desempenho de uma tecnologia de ruptura em uma área desprotegida de um mercado principal, esse tipo de tecnologia acaba sendo bem-sucedida no mercado emergente e no já existente, pois satisfaz a necessidade do mercado pela funcionalidade, por ser mais barata, simples, confiável e conveniente se comparada aos principais produtos disponíveis (BURGELMAN; CHRISTENSEN; WHEELWRIGHT, 2012).

Para Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), das tecnologias disruptivas emergem inovações que, como resultado, pioram o desempenho de produtos, ainda que a curto prazo, podendo levar as empresas ao fracasso. O Quadro 1 ilustra alguns exemplos de tecnologias comparáveis entre si.

## QUADRO 1 - Exemplos de tecnologias estabelecidas e de ruptura

Tecnologia Estabelecida	Tecnologia de Ruptura
Telefonia com fio	Telefonia móvel
Filme fotográfico brometo de prata	Fotografia digital
Lojas de varejo	Varejo online
Computadores notebook	Aparelhos digitais portáteis
Serviço completo de corretagem de ações	Corretagem de ações online

FONTE: Adaptado de Christensen (2001).

Tecnologias sustentáveis são inovações que, melhoram o desempenho de um produto ou serviço em aspectos que clientes de mercados convencionais já valorizam (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000 *apud* CHRISTENSEN *et al.*, 2018). Inovações disruptivas criam mercado ao apresentar um novo tipo de produto ou serviço anteriormente considerado pior, de acordo com avaliações feitas por indicadores de desempenho valorizados por clientes tradicionais (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000 *apud* CHRISTENSEN *et al.*, 2018).

No geral grandes empresas desistem de mercados emergentes que estão em crescimento pelo fato que empresas disruptivas menores, em geral, estão em melhores condições para conquistar esses mercados. As *startups* são um exemplo, pois não dispõem de recursos, mas seus valores podem acomodar pequenos mercados e a sua estrutura de custos comporta margens de lucro baixas. Não precisam de grandes pesquisas para tomar decisões como nas grandes empresas e seus executivos podem agir de maneira intuitiva. Essas empresas têm a capacidade de adotar e iniciar uma inovação disruptiva (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000 *apud* CHRISTENSEN *et al.*, 2018).

### 1.3 A INOVAÇÃO E SEUS TIPOS

Para Schumpeter (1988), inovação é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico, somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e, assim, gerando riqueza. Já Christensen (2001) definem inovação como algo que nasce dentro da organização, que se manifesta como uma mudança no processo pelo qual uma organização transforma trabalho, capital, matéria-prima ou informação em produtos e serviços de valor maior.

Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012) definem que as inovações são o resultado de atividades combinadas que levam a produtos e serviços novos e comercializáveis ou a novos sistemas de produção e distribuição. Segundo estes

mesmos autores, existem três classes de fatores que afetam uma empresa em termos de inovação:

- **Recursos:** podem ser materiais ou ativos e incluem pessoas equipamentos produtos, marcas, informações e relacionamentos com fornecedores. Podem ser comprados e vendidos, depreciados ou valorizados. Recursos são os elementos que os gerentes identificam mais instintivamente ao avaliar se suas organizações podem implementar com sucesso as mudanças que enfrentam;
- **Processos:** referem-se a como os funcionários transformam as entradas de recursos tais como pessoas, equipamentos, tecnologia, projetos de produto, energia e dinheiro em produtos de maior valor. É assim que a organização cria seu próprio valor. Os padrões de interação, coordenação, comunicação e tomada de decisão, por meio do qual se realizam essas transformações são chamados de processos. Podem ser formais como documentos, ou informais como formas de trabalho que evoluíram com o tempo;
- **Valores:** os valores de uma organização são padrões pelos quais os funcionários estabelecem a prioridade das decisões. Por exemplo, se um contrato é mais atrativo que outro, se um cliente é mais ou menos importante e assim por diante. Valores claros, compreendidos e consistentes podem definir o que uma organização pode ou não fazer. Os valores de uma organização devem espelhar seu modelo de negócio e sua estrutura de custos, pois isso define as regras que seus funcionários devem seguir para que a organização tenha resultados.

Ao longo da revisão de literatura, foram encontrados vários tipos de inovação, cujas definições, ainda que aparentemente distintas, convergem e complementam-se entre si. O primeiro tipo de inovação encontrado é a **aberta**, que pode ser definida como a realização, retenção e exploração de conhecimento, dentro e fora do sistema, de forma sistemática na organização (LICHTENTHALER, 1991).

Para Chesbrough (2003) esta tipologia representa um paradigma que assume que se pode (e se deve) usar ideias externas e internas, e caminhos internos e externos para o mercado, à medida que as empresas buscam o avanço de sua tecnologia que afeta e é afetada pelo ambiente contemporaneamente. Há o pressuposto de que as ideias internas possam ser levadas ao mercado por meio de canais externos, fora dos negócios atuais, para gerar valor adicional (CHESBROUGH, 2004).

A inovação **aberta** é capaz de alavancar ativos de inovação, produtos e propriedade intelectual para diversas empresas, inclusive as concorrentes (HUSTON; SAKKAB, 2006). Esta abordagem permite que a empresa descubra diferentes combinações de características do produto que seriam difíceis de serem incorporadas durante a fase de

integração (ALMIRALL; CASADESUS-MASSANELLI, 2010). Isso significa que as empresas devem fazer um uso muito maior de ideias e tecnologias externas em seus próprios negócios, ao mesmo tempo em que permitem que suas ideias não utilizadas sejam usadas por outras empresas (CHESBROUGH, 2013).

Um segundo tipo de inovação é a **disruptiva** que se caracteriza pela criação de novos mercados ao apresentar um novo tipo de produto ou serviço anteriormente considerado pior de desempenho, valorizados por clientes tradicionais (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000 *apud* CHRISTENSEN *et al.* 2018). Estas são inovações menos dispendiosas e com pior desempenho do que os produtos existentes no mercado. São muitas vezes direcionadas a clientes para os quais os produtos no mercado são muito complicados ou muito caros (CHRISTENSEN, 2019).

Este tipo aproxima-se da definição clássica de Schumpeter (1988) citada no início desta seção e de Morgado (2015), que define inovação **disruptiva** como sendo a capacidade de gerar desequilíbrio nos mercados, por meio de novos conceitos abrem caminhos a serem explorados em termos organizacionais, sociais e mercadológicos.

Há também as inovações de **arquitetura** que se referem a reconfigurações do sistema de componentes que constituem o produto e as inovações de **eficiência**, que permitem que as empresas façam mais com menos recursos (CHRISTENSEN, 2019). O Quadro 2 apresenta os principais conceitos de inovação encontrados na literatura pesquisada.

QUADRO 2 – Os principais conceitos de inovação pesquisados

continua

AUTOR	DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO
CHESBROUGH (2003)	“A inovação aberta é um paradigma que assume pode e deve usar ideias externas e internas, e caminhos internos e externos para o mercado, à medida que as empresas buscam o avanço de sua tecnologia”.
CHESBROUGH (2004)	“A inovação aberta pressupõe que as ideias internas possam ser levadas ao mercado por meio de canais externos, fora dos negócios atuais para gerar valor adicional”.
HUSTON; SAKKAB (2006)	“Alavancar um para os outros (mesmo que concorrentes) ativos de inovação, produtos, propriedade intelectual e pessoas”.
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)	“As inovações são o resultado do processo da inovação, definido como as atividades combinadas que levam a produtos e serviços novos e comercializáveis, ou a novos sistemas de produção e distribuição”.
LICHTENTHALER (1991)	“A inovação aberta é definida como a realização, retenção e exploração de conhecimento, dentro e fora do sistema, de forma sistemática na organização”.
CHRISTENSEN (2012)	“Inovação é uma mudança no processo pelo qual uma organização transforma trabalho, capital, matéria-prima ou informação em produtos e serviços de valor maior”.



AUTOR	DEFINIÇÃO DE INOVAÇÃO
CHRISTENSEN; OVERDORF (2000 apud CHRISTENSEN et al. 2018)	“Inovações disruptivas, criam mercado ao apresentar um novo tipo de produto ou serviço anteriormente considerado pior, de desempenho, valorizados por clientes tradicionais”.
SCHUMPETER (1988)	“uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza”.
MORGADO (2015)	“(…)novos conceitos de Inovação abrem caminhos a serem explorados em termos Organizacionais, Sociais e Mercadológicos”.
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)	“As inovações incrementais preveem adaptação, refinação e aprimoramentos de produtos e serviços existentes, assim como os sistemas de produção e distribuição.” Por exemplo: próxima geração de um microprocessador”.
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)	“As inovações incrementais, preveem adaptação, refinação e aprimoramentos de produtos e serviços existentes, assim como os sistemas de produção e distribuição. Por exemplo a próxima geração de um microprocessador”.
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)	“As inovações radicais incluem categorias novas de produtos e serviços e/ou sistemas de produção e distribuição”. Por exemplo: comunicação sem fio.
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)	“As invenções ou descobertas estão na origem do processo de inovação tecnológica. Como assinala o dicionário Webster. Descobrimos o que antes existia, embora desconhecido para nós; inventamos o que não existia.”
CHRISTENSEN (2019)	“Inovações de eficiência: permitem que as empresas façam mais com menos recursos. Exemplo: a terceirização de atividades de uma empresa para tirar proveito de salários mais baixos ou usando tecnologia, como automação, para reduzir os custos. Assim as empresas vendem pra mercados mais competitivos”.
CHRISTENSEN (2019)	As inovações que criam o mercado: criam novos mercados. Mas estes não são apenas novos mercados; São novos mercados que servem as pessoas para as quais nenhum produto existia ou produtos existentes não eram acessíveis por várias razões, incluindo o custo ou a falta de conhecimentos necessários para a sua utilização. de produtos complicados e caros em uns que são muito mais acessíveis e acessíveis a um grande número de consumidores que são capazes de comprá-los e utilizá-los.
CHRISTENSEN (2019)	Inovações de sustentação de mercado incluem a transformação de produtos complicados e caros em uns que são muito mais acessíveis e a um número aumentado de consumidores. Que são capazes de comprá-los e utilizá-los. Podendo criar categorias de produtos inteiramente novas.

FONTE: Organizado e adaptado pelos Autores (2019)

Tomando-se cada um destes conceitos, as informações foram classificadas para verificar o seu impacto sobre os modelos existentes e na utilidade para os usuários finais, ilustrado no Quadro 3.

QUADRO 3 – Os conceitos de inovação, seus atributos e impactos

continua

AUTOR	Oferece uma vantagem sobre modelos existentes	É compatível com o estilo de vida dos usuários	É de fácil utilização e aprendizagem pelos novos usuários	Pode ser testada e provada pelos usuários antes de ser adotada	Os resultados e benefícios são visíveis para os usuários
CHESBROUGH (2003)	X	X			X
CHESBROUGH (2004)	X	X			
HUSTON; SAKKAB (2006)					
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)					
LICHTENTHALER (1991)	X				X
CHRISTENSEN (2012)	X	X	X	X	X
CHRISTENSEN; OVERDORF (2000 apud CHRISTENSEN et al. 2018)	X	X	X	X	X
SCHUMPETER (1988)	X	X	X	X	X
MORGADO (2015)	X				
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)		X	X		X
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)	X	X	X	X	

AUTOR	Oferece uma vantagem sobre modelos existentes	É compatível com o estilo de vida dos usuários	É de fácil utilização e aprendizagem pelos novos usuários	Pode ser testada e provada pelos usuários antes de ser adotada	Os resultados e benefícios são visíveis para os usuários
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)		X	X	X	
BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT (2012)					
CHRISTENSEN (2019)	X			X	
CHRISTENSEN (2019)	X			X	
CHRISTENSEN (2019)	X	X	X	X	

FONTE: Organizado pelos Autores (2019).

Um outro tipo de inovação encontrado na literatura, muito utilizado na área de estratégia, é o **incremental** (ou incrementalismo lógico). As inovações incrementais preveem adaptação, refinação e aprimoramentos de produtos e serviços existentes, assim como os seus respectivos sistemas de produção e distribuição.

Em contraposição a este tipo está a inovação **radical**, que inclui categorias novas de produtos e serviços e/ou sistemas de produção e distribuição (BULGERMAN; CHRISTENSEN; WHEELWIRGHT, 2012). A inovação **radical** pode ser um produto, processo ou serviço que contenha características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas, que proporcione melhoras significativas de desempenho ou custo, que crie mercados não existentes e transforme os mercados que já existem (LEIFER; O’CONNOR; RICE, 2002). São mercados que concentram clientes potenciais para os quais nenhum produto existia ou os produtos existentes não eram acessíveis por várias razões, incluindo o custo ou a falta de conhecimento necessário para a sua utilização (CHRISTENSEN, 2019).

Muitas empresas que obtiveram sucesso no longo prazo, intercalaram a inovação **incremental** com a inovação **radical**, que gera novas oportunidades de negócios (LEIFER; O'CONNOR; RICE, 2002). Os projetos de inovações radicais também dependem do contexto em que a cultura organizacional e os relacionamentos informais acelerem ou retardem seu progresso.

### 1.3 O INCREMENTALISMO LÓGICO

A formulação de estratégias pode ser concebida como o resultado de um processo de planejamento formal, deliberadamente construído pela alta administração. Porém, esta visão foi contestada por James Brian Quinn e Henry Mintzberg, que rechaçam os sistemas analíticos e racionais que eram utilizados anteriormente por parte da literatura sobre o planejamento estratégico. Com esta nova abordagem, as estratégias se originam não de um processo formal, mas de um sistema de aprendizagem em diversos níveis hierárquicos da organização, de forma criativa, provocando o desenvolvimento de decisões estratégicas (DE ANDARADE, 2007).

Para Quinn as estratégias efetivas propendem a se desenvolver de maneira incremental e oportunista, como subsistemas da atividade organizacional, por exemplo aquisição de ativos, e são agrupadas em um modelo coerente. A lógica desse processo é tão forte que pode ser o método mais recomendado para formular estratégias em grandes empresas. Correspondente aos limites cognitivos e de processo esse método pode ser descrito como “incrementalismo lógico”. O incrementalismo lógico é uma técnica gerencial objetiva, efetiva e ativa para melhorar e integrar aspectos analíticos comportamentais de formação de estratégia (MINTZBERG, 2006).

### 1.4 ESTRATÉGIA, PLANEJAMENTO E APRENDIZADO

Pode-se conceituar estratégia na administração como: um plano unificado e integrado criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos (GLUÉK, 1980 *apud* MINTZBERG, 2006). Para Peter Drucker estratégia é perspectiva, a maneira como a organização faz as coisas. No seu conceito de negócio, como estratégia olha para baixo, marcando o ponto onde o produto encontra o cliente. e olha para fora, para o mercado externo (MINTZBERG, 2004,).

Contudo, assim como a inovação, a estratégia pode ter muitos significados. Cada vez mais a criação de novos conhecimentos organizacionais está se tornando uma

prioridade de gestão. Novos conhecimentos são a base para renovação organizacional e vantagem competitiva sustentável (MINTZBERG, 2006). A característica diferencial do projeto de melhoria contínua é sua capacidade constante de melhorar o desempenho operacional de seus processos e produtos de forma rápida e barata pode-se obter vantagem de baixo custo ao investir na mudança das capacidades de processo que antecipem necessidades futuras do mercado em serviços e qualidade.

Em contradição direta com a velha suposição de que custo e mudança de processo ou produto são contraditórios e que se deve escolher entre as dois, os projetos de melhoria contínua organizam para gerar inovação em processo eficiente. Esses projetos também permitem que as empresas atinjam eficiência, qualidade e melhoria nos produtos atuais, simultaneamente (WOMACK *et al.*, 1990 *apud* MINTZBERG, 2006).

O posicionamento estratégico procura atingir um diferencial competitivo e sustentável, resguardando o que a empresa tem de particular. Significa desempenhar atividades diferentes da concorrência. Ou seja, exercer atividades similares de formas diferentes. (CHRISTENSEN *et al.*, 2018).

Como praticamente todas as ações com consequências futuras são ações planejadas, o planejamento é fundamental. A falta de planejamento existe quando as pessoas não têm objetivos, quando suas ações são aleatórias e não dirigidas para metas. Se todos planejam não é possível distinguir ações planejadas de não planejadas (MINTZBERG, 2004).

Planejamento é o projeto de um futuro desejado e de maneiras efetivas de realizá-lo (MINTZBERG, 2004). É necessário planejamento quando a condição futura que desejamos envolve um conjunto de decisões interdependentes; isto é, um sistema de decisões em que a principal complexidade do planejamento deriva da inter-relação das decisões em vez das decisões em si (MINTZBERG, 2004).

Para B. F. Skinner (1904-1990), as consequências do comportamento ocorrem naturalmente no cotidiano das pessoas, de maneira imperceptível. E estes comportamentos são repetidos e replicados exatamente pelos resultados que estes produzem. O comportamento operante é influenciado por suas consequências e é a forma como a pessoa opera no mundo. Logo, o comportamento que modifica o meio (que opera sobre) o ambiente e é afetado por suas consequências, e pode-se deduzir que aprende-se por estímulo e resposta. A modelagem é um procedimento utilizado para se ensinar um comportamento novo por meio de reforço diferencial de aproximações sucessivas do comportamento alvo (MOREIRA; MEDEIROS, 2018).

A capacidade de gerar, de adaptar/recontextualizar e de aplicar conhecimentos, de acordo com as necessidades de cada organização, país e localidade, é, portanto, central. Desse modo, tão importante quanto a capacidade de produzir novo conhecimento é a capacidade de processar e recriar conhecimento, por meio de processos de aprendizado; e, mais ainda, a capacidade de converter esse conhecimento em ação, ou, mais especialmente, em inovação. (ALBAGLI; MACIEL, 2004). Cada vez mais a criação de novos conhecimentos organizacionais está se tornando uma prioridade de gestão. Novos conhecimentos são a base para renovação organizacional e vantagem competitiva sustentável (MINTZBERG, 2006).

## 2 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de caráter descritivo e busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, sendo, portanto, mais indicada a análise qualitativa (GODOY, 1995). O argumento dos proponentes do paradigma qualitativo na qual a formulação da teoria *a priori* deveria ser evitada tanto quanto possível (EISENHARDT, 1989) tem sido questionada pelo conhecimento de fenômenos epistemológicos como a dependência da teoria na percepção da realidade e a sua descrição inesgotável (STRAUSS; CORBIN, 1998). A presente pesquisa assume que os pressupostos teóricos não podem ser ignorados, e criam um pano de fundo com o qual os acontecimentos podem ser comparados e avaliados.

O método de coleta de dados utilizado foi a pesquisa bibliográfica, pois oferece meios que auxiliam no entendimento e na possível resolução de problemas existentes como e de ampliar a sua utilização em áreas do conhecimento nas quais ainda há pouca ou nenhuma utilização, como no caso do presente artigo, na Psicologia e na Educação. Ademais, é a técnica mais indicada para coletar dados muito dispersos.

Seguiu-se o seguinte roteiro de pesquisa:

- a) Pesquisa em revistas científicas, livros, dissertações e teses, que contêm o tema inovação e/ou possuam indicações de outras fontes de pesquisa;
- b) Seleção do material e retirada dos conceitos essenciais para o desenvolvimento do estudo;
- c) Elaboração da pesquisa complementar de variáveis que afetam o conceito de inovação, tais como ambiente, tecnologia e posicionamento estratégico das organizações;

- d) Organização dos conceitos com seu respectivo enquadramento de acordo com seus atributos e impactos.

Finalmente, procurou-se agrupar em um léxico todas as informações coletadas, cujas fontes encontram-se em bibliotecas e publicações científicas em diversas bases de dados, capaz de fornecer uma análise mais consistente da realidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que há várias informações dispersas na literatura e que há diversas definições de inovação de diferentes autores, com inúmeros pontos de vista. Esse termo tem sido usado de forma indiscriminada pelas empresas e pelo mercado sem que, muitas vezes, seja oferecido algum tipo de vantagem sobre modelos existentes e nem que sejam levados em consideração algum tipo de benefício para os usuários finais, a quem deveria caber, de fato, o poder de definir se o que recebem trata-se mesmo de algo totalmente novo ou se é apenas a adaptação ou a evolução daquilo que já existe.

Assim, a pesquisa constatou que as inovações incremental e radical se relacionam, pois originam-se de conhecimento básico existente e estão presentes nas organizações para que tenham um bom desempenho comercial, junto a consumidores que estão sempre atrás do **novο**. Analogamente, a inovação disruptiva também acaba fortemente ligada à inovação incremental, uma vez que a inovação disruptiva continua satisfazendo as mesmas necessidades do mercado, ainda que se tenha a sensação de que substituiu (ou destruiu) o que havia anteriormente. A disrupção limita-se ao uso de tecnologias cada vez mais avançadas que apenas aceleram e simplificam processos já utilizados pelo homem, em alguns casos, há séculos.

Verificou-se que há uma assimetria entre incrementalismo lógico e inovação (de qualquer tipo). A inovação, não importa o quão surpreendente seja, não consegue criar sozinha um grande produto e nem uma grande empresa. Ao contrário, a oferta de algo revolucionário que não seja entendido pelo mercado pode significar o fim de uma organização. A inovação, em qualquer campo empresarial, exige uma forte disciplina e um foco muito estreito no negócio em que a empresa está e que é necessária uma criatividade empírica e pragmática, na qual ideias são testadas sequencialmente, num processo heurístico de tentativa e erro.

Com os resultados obtidos, espera-se auxiliar no planejamento de novos modelos intuitivos e na combinação de estratégias racionais e analíticas com estratégias evolutivas, facilitando os processos empresariais. Além disso, espera-se fomentar o interesse de outros pesquisadores acerca de uma definição de inovação que corresponda de maneira adequada às diferentes realidades e campos da ciência.



## REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ciências da Informação**, v. 33, n. 3, p. 9-16, set. /dez. 2004.
- ALMIRALL, E.; CASADESUS-MASANELLI, R. Open versus closed innovation: a model of discovery and divergence. **Academy of management review**, v. 35, n. 1, p. 27-47, jan. 2010.
- ANDRADE, A. R. de. O incrementalismo lógico e a concepção emergente de estratégias. **Revista de Negócios**, v. 6, n. 1, 2007.
- BAUMAN, Z. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.
- BRANCHI, T. M.; CARRASCO, C. S. A influência do mundo vuca na contabilidade e nos modelos de negócios no Brasil. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 1, p. 309-322, 2018.
- BURGELMAN, R. A.; CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGHT, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação**: conceitos e soluções. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- CHESBROUGH, H. Managing open innovation. **Research-Technology Management**, v. 47, n. 1, p. 23-26, 2004.
- \_\_\_\_\_. **Open business models**: how to thrive in the new innovation landscape. Boston: Harvard Business, 2013.
- \_\_\_\_\_. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business, 2003.
- CHRISTENSEN, C. M. **After 25 years studying innovation, here is what I have learned**. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/after-40-years-studying-innovation-here-what-i-have-c>. Acesso em: 26 de março de 2019.
- \_\_\_\_\_. **O dilema da inovação**: quando novas tecnologias levam empresas ao fracasso. São Paulo: Makron, 2001.
- \_\_\_\_\_. et al. **Desafios da gestão**: dez leituras essenciais. Rio de Janeiro: Harvard Business Review, 2018.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 1, p. 532-550, Oct. 1989.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr.1995.
- HUSTON, L.; SAKKAB, N. Connect and develop: inside Procter & Gamble's new model for innovation. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 3, p. 58-66, 2006.
- LEIFER, R.; O'CONNOR, G. C.; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 2, p. 17-30, abr./jun. 2002.
- LICHTENTHALER, U. Open innovation: past research, current debates, and future directions. **The Academy of Management Perspectives**, v. 25, n. 1, p. 75-93, 1991.
- MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- \_\_\_\_\_. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOREIRA, M. B.; MEDEIROS, C. A. de. **Princípios básicos de análise do comportamento**. Rio de Janeiro: Artmed, 2018.

MORGADO, E. M. Inovação, novos conceitos ampliados: oportunidades para as empresas. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 15, n. 21, p. 225-235, 2015.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.

VINGE, V. The coming technological singularity. **Whole Earth Review**, v. 81, p. 88-95, 1993.