



UNIFACS

UNIVERSIDADE SALVADOR

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES*

**PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE
NEGÓCIO A PARTIR DA INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM
ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA INOVAÇÃO**

**PROPOSAL OF A CONCEPTUAL MODEL FOR BUSINESS STRATEGY FORMATION
BY THE INTEGRATION OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATION
MANAGEMENT**

**PROPUESTA DE MODELO CONCEITUAL DE FORMACIÓN DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL A
PARTIR DE LA INTEGRACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DE LA
INNOVACIÓN**

Inayara Valéria Defreitas Pedrosa Gonzalez, Dra.

Faculdade Estácio de Sá Vitória/Brazil

gonzalezinayara@gmail.com

Fernando Celso de Campos, Dr.

Universidade Metodista de Piracicaba/Brazil

fccampos@unimep.br

RESUMO

Pelo fato de haver muitas pesquisas sobre estratégias e formas de competição, mas pouca explicação acerca da estratégia como prática para criação de desempenho superior, este estudo contempla o tema formação da estratégia de negócio, a partir da integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação. É preciso que as características do ambiente organizacional revelem a formação de estratégias de maneira continuada, a partir de ciclos de aprendizagem contínuos visando à inovação. Com esse entendimento, o propósito deste texto é, por meio de um ensaio teórico, apresentar a proposta de um modelo conceitual de formação de estratégia de negócio, em que se é possível encontrar os pares de requisitos de inovação com base na aprendizagem organizacional. As discussões apresentadas neste texto indicam que os requisitos de inovação com base na aprendizagem colaboram para o surgimento de inovações constantes por parte das empresas que buscam inovar, independentemente do porte.

Palavras-chave: Estratégia de Negócio; Aprendizagem Organizacional; Gestão; Inovação.

ABSTRACT

As there are many researches on strategies and forms of competition but only a little explanation about strategy as a practice for creating superior performance, this study includes formation of business strategy, by the integration of organizational learning and innovation management. It is necessary that the characteristics of the organizational environment, reveal the formation of strategies on an ongoing basis, from cycles of continuous learning aimed at innovation. With this understanding, the purpose of this paper is, by a theoretical essay, introduce the proposal of a conceptual model for the formation of business strategy, in which it is possible to find pairs of requirements for innovation based on organizational learning. The discussions presented in this paper show that the innovation requirements based on learning collaborate for the appearance of constant innovations as companies seek to innovate, regardless of their size.

Keywords: Business Strategy; Organizational Learning; Management; Innovation.

RESUMEN

Por causa de la existencia de muchas investigaciones sobre estrategias y formas de competencia, pero una limitada explicación acerca de la estrategia como práctica para la creación de un rendimiento superior, este estudio aborda la formación de la estrategia de negocio mediante la integración del aprendizaje organizacional y la gestión de la innovación. Es necesario que las características del entorno de la organización, revelen la formación de estrategias en forma permanente a partir de ciclos de formación continua basados en la innovación.

Desde esta perspectiva, el propósito de este trabajo es presentar, por medio de un ensayo teórico, un modelo conceptual propuesto para la formación de estrategia de negocios. En este modelo es posible encontrar los requisitos para la innovación basada en el aprendizaje organizacional. Las discusiones que se presentan en este trabajo indican que los requisitos de la innovación con una base en el aprendizaje aportan para el surgimiento constante de innovaciones en empresas que buscan innovar, independientemente de su tamaño.

Palabras clave: Estrategia de Negocios; Aprendizaje Organizacional; Gestión; Innovación.

1 INTRODUÇÃO

Num contexto globalizado, sem fronteiras para a interação, novas possibilidades e desafios vêm despontando nos espaços da competição. A promoção da inovação é um desses desafios para aquelas organizações que buscam desenvolver tecnologias e, integrá-las em produtos ou serviços de sucesso empresarial. Mas, para que essa integração aconteça, outros processos anteriores devem ocorrer na empresa e que, inevitavelmente, envolvem recursos e capacitações organizacionais, como é o caso da gestão do conhecimento, da aprendizagem organizacional e da gestão da inovação.

Merece atenção, a falta de estudos sobre equipes de direção em estratégia de pequenas e médias empresas (LIMA, 2010). Mas este tema é igualmente relevante para as grandes empresas, já que possuem uma estrutura mais alta, consomem maior tempo para medir e gerir os seus desempenhos. Apesar do repertório de ferramentas de gestão que facilitam a coordenação e integração de suas unidades e departamentos, como é o caso da ferramenta de gestão *Balanced Scorecard* (BSC) e Mapa Estratégico, as grandes empresas também possuem necessidades de melhoria contínua para lidar com o contexto ambiental concorrencial.

Em um mercado globalizado, com elevada competição, em que cadeias de suprimentos competem entre si e estratégias de relacionamento precisam ser aperfeiçoadas continuamente ao longo do tempo e, capacidades de aprendizagens para a inovação, tornam-se essenciais no processo de formação de estratégias de negócios.

Teece, Pisano e Shuen (1997) explicam que o termo capacidade refere-se ao papel da gerência em adaptar, integrar e reconfigurar apropriadamente habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências para que seja possível adaptar a organização ao ambiente altamente mutável. A empresa do século XXI, que depende de conhecimentos e informações para lidar com um mercado altamente competitivo, precisa desenvolver ciclos de aprendizagens capazes de relacionar diferentes ideias, entre diferentes pessoas, num processo contínuo e evolutivo, a fim de ser capaz de adaptar-se e manter-se no mercado. O resultado da integração de determinada tecnologia, a um produto ou a um serviço, é fruto da capacidade de aprender e para continuar inovando, há a necessidade de aprender a aprender (SENGE, 2000). Mas, conforme constataram Kaplan e Norton (2004), as organizações, com frequência, não estabelecem ligações entre os indicadores de processos internos e a proposição de valor para os clientes. Além disso, não definem objetivos para a inovação e apresentam objetivos vagos quanto as habilidades e a motivação dos empregados.

Diante deste contexto, chegou-se à questão orientadora deste ensaio teórico: De que maneira a integração da aprendizagem organizacional com a gestão da inovação pode contribuir para a construção de um modelo de formação de estratégia de negócio?

Como objetivo geral, apresentar a proposta de um modelo de formação de estratégia de negócio a partir da integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação. Não se viu na revisão da literatura ligada a formação de estratégia, um modelo que revele essa integração. A contribuição deste ensaio está exatamente na apresentação dos pares de requisitos de inovação com base na aprendizagem presentes no modelo. Posto isto, os

objetivos específicos foram: definir um conjunto de requisitos de inovação, com foco na aprendizagem; demonstrar a interação entre aprendizagem organizacional e inovação no modelo proposto; determinar os pares de requisitos de inovação/processo interno que devem estar presentes na elaboração de uma estratégia para que ela possa ser considerada como baseada na integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação e, construir um mapa estratégico a partir dessas premissas.

A relevância, originalidade e contribuição da pesquisa estão presentes na determinação que foi feita de um conjunto de requisitos de inovação (processo interno da perspectiva de inovação do *BSC*) com base na aprendizagem organizacional (processo interno da perspectiva de aprendizagem do *BSC*), que devem estar presentes na elaboração de uma estratégia para que ela possa ser considerada como baseada na integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação. E ainda, o fato de o modelo proposto poder ser utilizado tanto por pequenas, quanto por médias ou grandes empresas, a partir de adequações necessárias, conforme a necessidade de cada gestor.

Este ensaio teórico é importante porque aborda o processo de formação de estratégia de negócio, a partir das contribuições teóricas que foram articuladas da revisão da literatura, uma vez que, para se conseguir chegar ao modelo proposto, foi necessário revelar os requisitos de inovação com base na aprendizagem, o que só foi possível a partir das seguintes etapas: - o mapeamento da literatura, em que se identificou a abrangência e a influência das fontes bibliográficas, buscando-se fontes que articulassem os temas formação de estratégia, aprendizagem organizacional e inovação. Isso porque não se viu na literatura ligada ao tema formação de estratégia, qualquer articulação entre os requisitos de inovação com base na aprendizagem. Após a identificação das fronteiras do que se propôs a investigar, chegou-se à definição do problema e, a partir dele foram estabelecidas as demais etapas para a realização deste ensaio teórico. É possível verificar neste ensaio teórico, uma abordagem teórica alternativa, ancorada nas disciplinas de aprendizagem de Senge (2002), nas relações entre aprendizagem organizacional e inovação de Fleury e Fleury (1995) e, nos requisitos de inovação com base na aprendizagem encontrados no manual de inovação (OCDE, 2005) e em Tidd, Bessant e Pavitt (2008), para a formação da estratégia. A articulação feita entre os temas formação de estratégia, aprendizagem organizacional e gestão da inovação dependeu da síntese conceitual que foi construída a partir da revisão da literatura e que responde às questões secundárias do estudo. O modelo de formação de estratégia proposto contribui com a teoria, na medida em que revela os requisitos de inovação com base na aprendizagem em suas interfaces, num processo de contínua interação entre os colaboradores dentro da empresa e entre os colaboradores das empresas parceiras.

No estudo de estratégia existem duas amplas explicações sobre a sua formação: a da visão racional-analítica e a visão da estratégia emergente. Este ensaio teórico integra o desenvolvimento da estratégia a partir de uma escolha planejada, pertencente à visão racional-analítica, num sistema de planejamento estratégico formal, com o desenvolvimento da estratégia emergente, em que se buscam oportunidades a partir das experiências práticas e das ideias das várias pessoas envolvidas no processo de analisar e formular a estratégia (MINTZBERG, 1987).

No processo estratégico de análise, formulação e implantação, a etapa de formulação depende de conhecimento sistêmico para se diminuir as chances de risco quando na execução do que foi planejado (SILVA; LEPSCH, 2011). Isso significa incluir o nível operacional na construção da estratégia desde a sua fase de formulação e não apenas incluir o nível estratégico e tático (SILVA; LEPSCH, 2011). Contudo, “[...] a visão sob

a perspectiva da participação do nível operacional no processo de formulação das estratégias organizacionais é ainda muito pouco estudada pela academia” (SILVA; LEPSCH, 2011, p.4). Ainda há o desafio que consiste em estabelecer processos que permitam ampla participação dos níveis organizacionais no processo de formular estratégias, sob uma forma aplicável na prática, aproveitando ideias e gerando energia positiva para as mudanças (SILVA; LEPSCH, 2011). Diante desta lacuna, este ensaio teórico propõe um modelo de formação de estratégia que integra os níveis hierárquicos num processo de troca de conhecimentos, geração de ideias, trabalho em equipe, integrando análise, formulação e experiências práticas para que este processo possa gerar aprendizagens e, as aprendizagens gerarem inovações de forma contínua e progressiva. O presente ensaio teórico indica a possibilidade de diferenciação de empresas no mercado a partir da integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação. A adoção de uma política industrial de longo prazo, na qual a inovação tenha destaque, é fundamental para garantir o desenvolvimento econômico e social (CALMANOVICI, 2011). “A capacidade de inovar é determinante para a competitividade das empresas e das nações em um mundo cada vez mais globalizado” (CALMANOVICI, 2011, p. 4). Por essa razão, o modelo conceitual de formação de estratégia proposto neste estudo, busca contribuir com a forma prática das empresas para um caminho de inovação, a partir da aprendizagem organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como a estratégia pode ser compreendida sob diferentes visões e o seu processo de formação pode ser construído mediante diferentes abordagens, para o melhor entendimento das premissas assumidas neste estudo, seguem-se como processo de formação de estratégia de negócio, as abordagens de estratégia, a escola de aprendizado de pensamento estratégico e a abordagem das capacidades dinâmicas; a aprendizagem organizacional, as disciplinas e os ciclos de aprendizagem e, a gestão da inovação. Na última seção apresenta-se a síntese conceitual com as respostas para as questões secundárias deste ensaio teórico e, os pressupostos teóricos assumidos que serviram de base para modelo proposto.

2.1 Processo de Formação de Estratégia de Negócio

No nível de negócio, a estratégia diz respeito à criação de valor, vantagem competitiva e como competir com sucesso em cada um dos negócios em que a empresa atua (MINTZBERG; QUINN, 2001). De acordo com Fusco e Sacomano (2007), cada unidade de negócio deve elaborar a sua própria estratégia de negócio; para isto, deve estabelecer além da sua missão, também os objetivos individuais e o comportamento sobre como irá competir na indústria, alinhando suas decisões a estratégia corporativa (SLACK et al., 2009). Nesta linha, o processo de formação da estratégia de negócio é resultado da conjugação de fatores externos (características e condições do meio ambiente) e de condições internas (capacidades da organização) que configuram cada situação em particular (PEREIRA; OENING, 2007). Todavia, o campo da formação de estratégia é amplo e pode ser concebido sob diversos focos, mas, com pontos complementares. Neste sentido, o Quadro 1 apresenta a posição de alguns pesquisadores sobre o processo de formação de estratégia.

A partir dos anos 90, as organizações passaram a ter uma opção moderna de gestão e planejamento voltada para a estratégia, o *Balanced Scorecard* – BSC, proposto por Kaplan e Norton (1997). O BSC é um sistema de gestão estratégica que equilibra medidas de desempenho financeiras e não financeiras, focadas em

quatro perspectivas: (1) Financeira; (2) Clientes; (3) Processos internos; e (4) Aprendizagem e crescimento, auxiliando as empresas na tradução da sua estratégia em ação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para demonstrar a dinâmica do *BSC*, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o Mapa Estratégico, um modelo que evidencia as relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia nas quatro perspectivas propostas, fornecendo a todos os colaboradores uma visão simples e clara da estratégia da empresa.

Quadro 1 - Abordagens sobre formação de estratégia

AUTOR	ABORDAGEM
Mintzberg e Waters (1985)	Agrupam oito tipos de estratégias que se aproximam ou se distanciam gradativamente das estratégias deliberadas e emergentes.
Porter (1996)	A estratégia é um processo de escolha deliberado de uma posição competitiva no mercado. As estratégias são formadas como um processo formal de concepção. A implementação é considerada apenas um controle das ações previamente planejadas.
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)	A estratégia é a vinculação entre pensamento e ação e pode ser formada pelos padrões em resposta a certas situações ou pode ser formulada e implementada por intermédio de um processo deliberado. Refletem as diferentes abordagens da administração estratégica, agrupadas em dez escolas do pensamento estratégico.
Mintzberg e Quinn (2001)	Concebem o processo de formação da estratégia inseparável da estrutura, do comportamento e da cultura da empresa em que é realizado. Portanto, nesta abordagem, formação e implementação interrelacionam-se na prática.
Whittington (2002)	Sugere quatro abordagens genéricas no processo de formação de estratégia– clássica, evolucionária, processual e sistêmica -, que se diferenciam em duas dimensões: os resultados da estratégia e os processos pelos quais ela acontece. A interação entre estes dois eixos define a base estratégica da organização.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

Segundo Kaplan e Norton (2004), a perspectiva de aprendizado e crescimento devidamente alinhada à estratégia é capaz de mobilizar e apoiar o processo de mudança necessário à execução da estratégia, promovendo melhoria nos processos internos da empresa que, os quais, por sua vez, criam valor aos clientes e acionistas, num efeito interativo proposto pelo mapa. Mas, o que é também interessante é a ideia de que todas as estratégias precisam misturar controle e aprendizado. Enquanto as estratégias deliberadas têm aprendizado zero, as estratégias emergentes têm controle zero, e o relevante é que as estratégias exerçam controle fomentando aprendizado (FLEURY; FLEURY, 1995; MINTZBERG; WATERS, 1985). Além disso, que as estratégias realizadas e não realizadas consistem em fontes de aprendizagem estratégica, pois os estrategistas constatarem quais de suas pretensões foram ou não são viáveis, por serem aceitas ou rejeitadas pela organização ou pelo ambiente de negócios.

De acordo com Mintzberg e Waters (1985), as estratégias emergentes possibilitam o desenvolvimento da aprendizagem estratégica, uma vez que, tendem a desbloquear informações ambientais e abrem espaços para novas pretensões que irão compor, junto às estratégias deliberadas, a efetiva realização das estratégias da organização.

2.1.1A Escola de Aprendizado, a Abordagem das Capacidades Dinâmicas e a Formação da Estratégia

A premissa da escola de aprendizado é que a organização assume a forma de aprendizado ao longo do tempo, não havendo, nesse processo, separação entre a formulação e a implementação. As iniciativas estratégicas são tomadas por quem quer que tenha capacidade e recursos para poder aprender. Além disso, todas as

iniciativas bem-sucedidas criam correntes de experiências que podem convergir para padrões que se tornam estratégias emergentes (MINTZBERG, 1987). A abordagem das capacidades dinâmicas pertencente a escola de aprendizado contribui para o entendimento da formação de estratégia, em que ela enfatiza o desenvolvimento da estratégia, essencialmente, por meio de um processo de aprendizado estratégico, em que a estratégia é vista de dentro para fora da organização, a partir de uma ênfase na capacidade que a organização tem de aprender (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

2.2 Aprendizagem Organizacional, as Disciplinas de Senge e os Ciclos de Aprendizagem

A aprendizagem organizacional não é apenas a acumulação de aquisição de conhecimentos isolados e atividades criativas de cada pessoa na organização. O conhecimento individual precisa ser compartilhado entre indivíduos para se tornar conhecimento organizacional. Além disso, a aprendizagem organizacional é integrada e dirigida por metas coletivas, levando à construção mútua de conhecimento e que visa melhorar o desempenho e a capacidade de adaptação da organização como um todo (MARSICK; WATKINS, 2003). Por isso, Senge (2002) afirma que as organizações de aprendizagem são aquelas em que as pessoas ampliam continuamente sua capacidade de criar resultados, onde surgem novos e amplos padrões de raciocínio, em que os desejos são coletivos e pessoas aprendem a aprender em grupo. Deste modo, Senge (2000) concebe que as organizações de aprendizagem são alicerçadas em cinco disciplinas: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico. Cada disciplina de aprendizagem é desenvolvida em separado, mas somente em conjunto se é possível conquistar uma organização que aprende. Em conjunto, essas disciplinas possibilitam ampliar continuamente a capacidade de realizar as mais altas aspirações (SENGE, 2002).

A disciplina domínio pessoal representa o compromisso individual para desenvolver a sua própria capacidade de aprendizagem. Cada pessoa deve continuamente esclarecer e aprofundar a sua própria visão pessoal (NEMETH, 1997), pois sem domínio pessoal não há aprendizagem organizacional (SENGE, 2002). Assim, essa disciplina começa esclarecendo as coisas que são realmente importantes para nós, que na visão de Senge (2002) é buscar viver a serviço de nossas mais altas aspirações. É uma disciplina que representa um nível especial de proficiência, pois trata do comprometimento individual com seu próprio aprendizado. Os modelos mentais representam o contexto em que cada pessoa observa e decodifica os fatos e, a partir deles, opta pelas informações que lhes são importantes para uma situação específica, descartando as demais. Por isso, as pessoas devem estar cientes de seus modelos mentais, pois são eles que moldam suas ações e decisões (NEMETH, 1997). Para Senge (2002), a disciplina modelos mentais é capaz de influenciar nossa forma de ver e de agir no mundo, pois são os pressupostos arraigados, as generalizações ou mesmo as imagens que influenciam nossa forma de ver o que está a nossa volta. A prática da visão compartilhada é a disciplina que envolve as habilidades de descobrir “imagens de futuro” compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar da mera aceitação (SENGE, 2002). Para se chegar à visão compartilhada, os indivíduos fazem uso de meios diversos para interagir e um elemento básico utilizado é o diálogo, básico para a aprendizagem em equipe (SENGE, 2002).

A disciplina da aprendizagem em equipe começa pelo diálogo; a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro “pensar em conjunto”. A aprendizagem em equipe é vital, pois as equipes, e não os indivíduos são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: “[...] se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a

terá” (SENGE, 2002, p. 44). Porém, ainda mais vital para a aprendizagem organizacional, é desenvolver as cinco disciplinas em conjunto, o que é desafiador, pois é muito mais difícil integrar novas ferramentas do que simplesmente aplicá-las separadamente. Conseguir reunir as quatro disciplinas depende de se dominar a quinta disciplina, o pensamento sistêmico, responsável por integrar as outras disciplinas, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. É o pensamento sistêmico que impede que as disciplinas sejam um truque separado, ou o mais recente modismo para a mudança organizacional. Somente com o pensamento sistêmico é possível analisar as inter-relações entre as disciplinas (SENGE, 2002).

A organização que visa conseguir desenvolver um processo permanente de aprendizagem necessita acessar a disciplina do pensamento sistêmico e rever os seus valores, princípios e modelos mentais; necessita estar preparada para aprender a desaprender (SENGE, 2002). Esse processo envolve ciclos de aprendizagem, como: ciclo simples, ciclo duplo e o ciclo triplo, em que respectivamente, a aprendizagem é obtida por intermédio da detecção de desvios de desempenho em relação aos padrões estabelecidos, seguido das ações empreendidas para a sua correção; ao processo de questionamento e das alterações das variáveis que governam esse processo, em que tanto há o processo de detectar e corrigir, como o de refletir de forma aprofundada acerca das causas e princípios, o que pode resultar em alguma mudança. Esse ciclo duplo corresponde à base da inovação, a transformações radicais, com mudanças profundas nas variáveis que dominam esse processo, visando elevar os resultados. O ciclo triplo equivale ao processo de aprender a aprender, e requer reflexão coletiva a respeito dos pressupostos básicos e regras estabelecidas na organização. É um ciclo que admite uma visão holística da organização. Sempre que os princípios essenciais da empresa entram em discussão, envolvendo questões relacionadas ao que a organização pretende ser, ou dá maior valor, é que ocorre o ciclo triplo, em que a aprendizagem resulta no desenvolvimento de novos princípios organizacionais (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Salim e Sulaiman (2011) afirmam que uma organização comprometida com a aprendizagem é capaz de compreender profundamente seu ambiente interno e externo aumentando sua capacidade de inovação. Isso significa que um clima positivo de aprendizagem é importante para as empresas que buscam superar seus concorrentes por meio de vários processos de inovação. Os gestores devem, portanto, criar e promover a vontade de aprender entre seus colaboradores para que desenvolvam novas habilidades e compartilhem o conhecimento existente visando assim inovar. De acordo com Bethlem (2001) é preciso que os indivíduos saibam utilizar conceitos para que possam aplicá-los. Para Dodgson (1996), a aprendizagem organizacional depende das competências internas da empresa em saber construir e organizar os conhecimentos e as rotinas ao redor das competências e cultura da empresa. Posto isso, logo se vê a importância do papel do gestor nesse processo que, depende de testar continuamente sua experiência, transformando-a em conhecimento que deve ser acessível a todos (ROSS et al., 1997). A cultura voltada para a aprendizagem organizacional e inovações inclui processos individuais, coletivos e organizacionais, intuição, interpretação, integração e institucionalização (CROSS; LANE; WHITE, 1997) e depende da capacidade de saber identificar oportunidades que os outros não vêem (ANJO et. al, 2012).

2.3 A gestão da Inovação, Aprendizagem Organizacional e Estratégia

Diversos autores convergem em considerar que o conceito de inovação está associado ao conceito de aprendizagem organizacional, dentre eles, Nonaka e Takeuchi (1997); Fleury e Fleury (2011); Stewart (1998); Senge (2000); Manual de Oslo (OCDE, 2005); Kaplan e Norton (2004); Isidro Filho e Guimarães (2010); Salim

e Sulaiman (2011), Caldeira; Godoy (2012) e Vilha (2013). De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), as definições sobre inovação podem variar em terminologia, mas todas enfatizam a necessidade de completar os aspectos do desenvolvimento e da exploração de novo conhecimento, e não apenas sua invenção. A inovação é mais do que simplesmente conceber uma nova ideia, mas um processo de desenvolver seu uso prático (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008). A gestão da inovação envolve a introdução de novidade em uma organização e, como tal, representa uma forma particular de mudança organizacional. Este processo abrange o papel significativo de tomada de decisão (HAMEL; MOL, 2008). De acordo com Canongia e outros (2004, p. 235) “[...] a tomada de decisão na gestão de inovação não é um processo isolado e exclusivo dos altos escalões da organização, acontece em diferentes níveis e acompanha o desenvolvimento do ambiente interno e externo de perto”. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o processo de inovação envolve a realização de análises dos cenários internos e externos, a seleção de sinais relevantes a respeito das ameaças e oportunidades, a análise e a decisão sobre quais deles se deve responder, considerando sempre a visão estratégica de como a empresa pode se desenvolver melhor, para então traduzir o potencial, da ideia inicial, em algo novo e lançar em um mercado interno ou externo, onde se implementa a ideia.

2.4 Síntese Conceitual: Apresentação das Respostas para as questões secundárias e os pressupostos teóricos - base para o Modelo Proposto

Para encontrar à síntese conceitual deste ensaio teórico seguiram-se as orientações de Miguel (2007) e Dubin (1978, apud WHETTEN, 2003), de que para se chegar ao domínio e ao conteúdo da teoria, é preciso primeiro identificar o conjunto de fatores, o “o que”.

No Quadro 2 são revelados os conceitos obtidos quando da varredura vertical do referencial teórico, em que foram feitas a interpretação e a apropriação de modelos e conceitos já desenvolvidos e publicados pelos autores base para o desenvolvimento e conclusão deste ensaio teórico.

Quadro 2 - O conteúdo necessário sobre o tema estratégia, para iniciar a construção do modelo

E S T R A T É G I A / A P R E N D I Z A D O	“O que?”	Autores	Conceitos assumidos
	1- O que é estratégia?	Mintzberg (1987); Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000).	- A vinculação entre pensamento e ação (escola de aprendizado). - Um processo combinado de diversas abordagens, de distintas escolas de pensamento estratégico. - Um processo de transformação, que considera a configuração do ambiente interno e externo, que dá uma perspectiva dinâmica e integradora ao processo de formação de estratégia (escola de configuração).
	2- O que é estratégia de negócio?	Slack et. al. (2009).	- É uma parte importante do ambiente no qual as estratégias funcionais operam, e se encaixa no ambiente da estratégia corporativa. O nível de análise da estratégia de negócio encontra-se nas chamadas unidades estratégicas e o que se busca responder no nível de negócio é como se deve competir no negócio escolhido.
	3- O que é formação de estratégia?	Fusco e Sacomano (2007)	- Diz respeito ao estabelecimento da missão, também dos objetivos individuais e o comportamento sobre como irá competir na indústria.
		Slack et. al. (2009).	- Representa a ênfase nas unidades específicas, com produtos/ serviços concebidos e vendidos para um grupo definido de clientes e com concorrentes conhecidos.
	4- O que é preciso aprender para que a função da estratégia de negócio seja alcançada?	Senge (2000)	- É preciso aprender as disciplinas de aprendizagem: domínio pessoal; modelos mentais; construção da visão compartilhada; aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico para chegar à integração das pessoas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO A PARTIR DA INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA INOVAÇÃO

O Quadro 3 mostra os conceitos assumidos neste ensaio teórico com relação ao tema aprendizagem.

Quadro 3 - O conteúdo necessário sobre aprendizagem, para iniciar a construção do modelo

A P R E N D I Z A G E M	“O que?”	Autores	Conceitos assumidos
	- O que é aprender?	Bethlem (2001)	- É saber utilizar os conceitos para, então, conseguir aplicá-los. É internalizar e saber utilizar conceitos, constructos, técnicas e processos pertinentes à ação que se vai realizar. Para a aprendizagem ser bem sucedida, antes é necessário que se tenha precisão quanto a qualquer conceito.
		Ross <i>et al.</i> (1997)	Aprender também é saber testar continuamente a experiência adquirida, transformando-a em conhecimento que deve ser acessível a todos e pertinente ao propósito central da organização.
	- O que é aprendizagem?	Dogson (1996).	Aprendizagem são formas de se construir, organizar o conhecimento e as rotinas ao redor das competências e da cultura da empresa, assim como as formas de adaptar e desenvolver a eficiência organizacional por meio da melhoria do uso dessas competências.
- O que é aprendizagem organizacional?	Cross, Lane, White (1997).	Um processo de mudança de pensamento e ação individuais e comuns, o qual é afetado pelas instituições das organizações nas quais está embutido.	

Fonte: Elaborado pelos autores (2014).

O Quadro 4 mostra os conceitos assumidos neste ensaio teórico com relação ao tema inovação ou gestão da inovação. De acordo com os referenciais teóricos citados até agora, pode-se considerar que a formação de estratégia de negócio está diretamente relacionada à aprendizagem organizacional e a capacidade de inovação da empresa.

Quadro 4 - O conteúdo necessário sobre inovação, para iniciar a construção do modelo

I N O V A Ç Ã O / G E S T Ã O	O que é?	Autores	Conceitos assumidos
	- O que é inovação?	Tidd; Bessant; Pavitt (2008).	- Pode significar novas formas de servir a mercados já estabelecidos e maduros, não apenas a abertura de novos mercados. Como também pode significar mudança, e essa mudança pode adquirir diferentes formas.- A inovação é mais do que simplesmente conceber uma nova ideia, mas um processo de desenvolver seu uso prático.- Pode ser também visualizada como a busca de uma nova ideia, que por meio de ações selecionadas e implementadas vá resultar em uma aprendizagem, gerando melhoria para a organização ao longo do tempo.
		Anjo <i>et al.</i> , (2012)	- Inovar é essencialmente identificar as oportunidades que os outros não veem ou das quais não percebem seu real potencial.
	- O que significa gerir a inovação?	Tidd; Bessant; Pavitt (2008).	Capacidade de gerir ou fazer melhor o que já se sabe fazer e o de fazer, mas de um jeito diferente.
- O que é ou qual o conceito de integração que se está assumindo neste ensaio teórico?		Que os conceitos de aprendizagem e inovação são interdependentes.	

Fonte: Elaboração da autora (2014)

PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO A PARTIR DA INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA INOVAÇÃO

Para que se chegue a um modelo conceitual que agregue as temáticas da aprendizagem organizacional e gestão da inovação ao processo de formação de estratégia de negócio são utilizadas algumas bases teóricas (Quadro 5):

Quadro 5 - Base teórica que alicerça o modelo

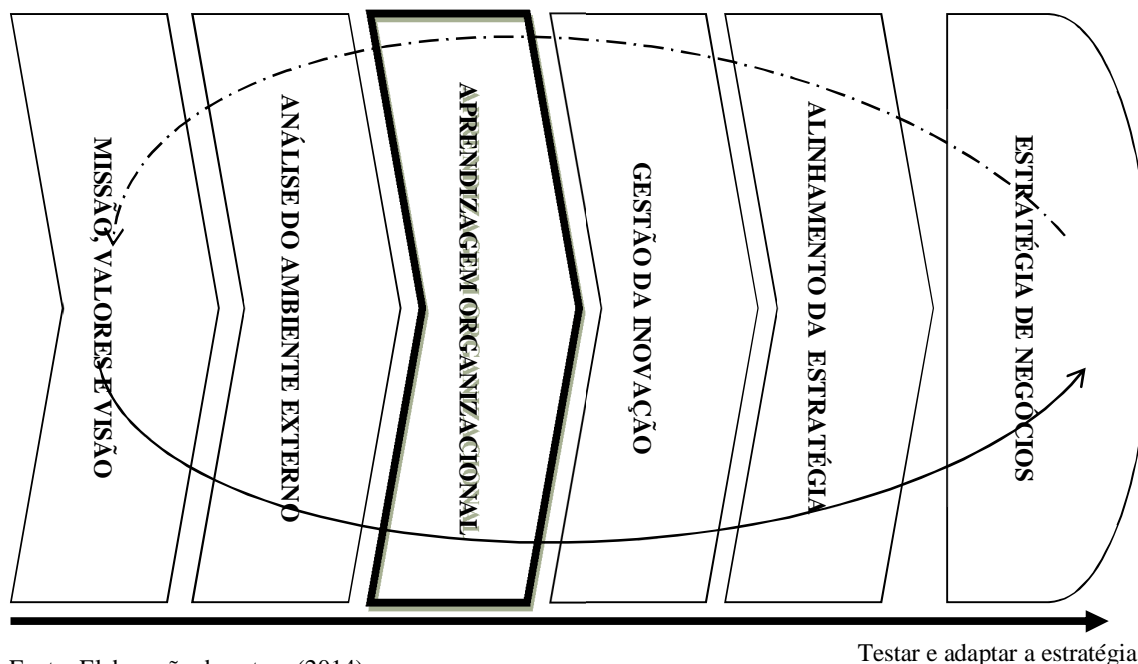
<p><u>Mintzberg (1987); Nonaka e Takeuchi (1997)</u> - A estratégia é um processo de aprendizagem individual e coletivo, um processo que espelha a intercorrelação de suas etapas de análise, formulação e implantação, envolvendo a interação dos níveis hierárquicos. - Não deve haver separação entre aquele que pensa e formula a estratégia, daquele que executa; assim, a estratégia deverá ser formada dentro de uma perspectiva integradora (escola de aprendizado). - O aprendizado procede de forma emergente (escola de aprendizado), seja do ambiente interno ou externo, seja de cima para baixo na hierarquia da estrutura organizacional ou de baixo para cima (<i>top down ou bottom up</i>) (escola de aprendizado). - A estratégia é um processo de transformação (escola de configuração). O papel da liderança é de gerenciar o processo de aprendizagem e não mais o de conceber a estratégia.</p>
<p><u>Mintzberg (1987); Mintzberg e Waters (1985)</u> A formação de estratégia sustenta-se em dois pilares, deliberado e emergente. A estratégia deliberada (planejada) possibilita o controle e a estratégia emergente (que surge a partir da solução de problemas e é percebida conforme vai se desenvolvendo) possibilita o desenvolvimento da aprendizagem estratégica.</p>
<p><u>Mintzberg (1987); Prahalad e Hamel (1998)</u> A estratégia é formada de dentro para fora, a partir da ênfase na capacidade que uma organização tem de aprender, sendo este o conceito de aprendizado estratégico. Para se conseguir chegar ao aprendizado estratégico é necessário um ajuste entre os recursos humanos e suas aspirações e a concentração dos recursos em torno de um foco estratégico.</p>
<p><u>Fleury e Fleury (2011)</u> O processo de aprendizagem organizacional envolve tanto a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitam uma melhor compreensão acerca do que está ocorrendo em seu ambiente interno e externo, quanto à definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.</p>
<p><u>Prahalad e Hamel (1998)</u> A capacidade dinâmica é desenvolvida por meio do aprendizado estratégico que surge de dentro para fora, da capacidade que uma organização tem para aprender.</p>
<p><u>Fleury e Fleury (2011); Senge (2000); Prahalad e Hamel (1998)</u> O processo de aprendizagem deve possuir um caráter sistêmico e não focado apenas em uma unidade ou departamento da empresa, mas deve ir além das portas da empresa, a partir das interações com os <i>stakeholders</i>. Assume-se que para se chegar a aprendizagem é preciso observar e gerenciar períodos de instabilidade e de estabilidade ou irregularidade e regularidade nos ambientes (impulso das capacidades dinâmicas).</p>
<p><u>Senge (2000)</u> A integração das pessoas depende da interação com trocas de conhecimentos. O diálogo leva a interação, e a interação conduz ao pensar em conjunto, à visão compartilhada e a consequente aprendizagem em equipe. A aprendizagem do pensamento sistêmico leva ao consequente esclarecimento dos padrões estabelecidos e, à capacidade de modificar esses padrões.</p>
<p><u>Nonaka e Takeuchi (1997); Fleury e Fleury (2011); Senge (2000); OCDE (2005); Kaplan e Norton (2000); Isidro Filho e Guimarães (2010); Caldeira; Godoy (2012).</u> O conceito de inovação está vinculado ao conceito de aprendizagem organizacional.</p>
<p><u>Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Senge (2000)</u> A inovação necessita ser gerenciada de forma integrada; não basta gerenciar ou desenvolver habilidades em apenas algumas dessas áreas, é preciso unir inovação à sua estratégia gerencial.</p>
<p><u>Fleury e Fleury (2011)</u> A gestão de uma organização que aprende e inova, deve ter visão sistêmica e o uso e o desenvolvimento de conhecimentos devem ser objetivados e associados à estratégia competitiva.</p>
<p><u>Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Kaplan e Norton (1997)</u> A organização deve ter uma estrutura adequada à cultura de inovação.</p>
<p><u>Kaplan e Norton (2000)</u> Formação e execução da estratégia é um processo integrado que envolve as pessoas de todos os níveis da organização.</p>
<p><u>Mintzberg (1987)</u> Os processos de formulação e implementação transformam-se em um processo contínuo de aprendizagem por meio do qual surgem estratégias criativas.</p>

Fonte: Elaboração da autora (2014)

3 PROPOSTA DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO A PARTIR DA INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA INOVAÇÃO

Das bases teóricas deste estudo, constituídas ou edificadas nas temáticas da estratégia, formação de estratégia, aprendizagem organizacional e gestão da inovação, formata-se a proposta de modelo conceitual de formação de estratégia de negócio com base na integração da aprendizagem organizacional e a gestão da inovação. Este modelo é formado por 5 (cinco) etapas encadeadas de acordo com a Figura 1.

Figura 1 – Proposta de modelo de formação de estratégia de negócio



Fonte: Elaboração da autora (2014)

Este modelo propõe que a estratégia de negócio se forma artesanalmente em decorrência das ações que se vão desencadeando no dia-a-dia da organização, com base na interação das capacidades organizacionais com o ambiente externo, em um fluxo contínuo, facilitado pelos gerentes de nível intermediário, no caso das médias e grandes empresas e os empresários, nas pequenas empresas. É relevante considerar, que o processo de formação de estratégia de negócio requer trocas constantes de informações e conhecimentos entre diferentes pessoas em diferentes níveis hierárquicos e unidades organizacionais, o que mostra e justifica a aderência destes dois temas – aprendizagem organizacional e inovação – no processo de formação de estratégia. De acordo com Kaplan e Norton (2004) a prática da gestão da inovação torna-se determinante na formação de estratégias, na medida em que possibilita um contexto organizacional para a inovação ocorrer, com uma cultura voltada para o aprendizado constante e uma estrutura organizacional com mecanismos que integrem e facilitem a coordenação dos recursos tangíveis e intangíveis. As etapas deste modelo possuem vários elementos que envolvem os temas que alicerçam o ensaio teórico (estratégia, formação de estratégia, aprendizagem organizacional e gestão da inovação), assim, para compreensão de cada etapa a seguir, mostra-se o detalhamento interno de cada uma e a interação entre elas.

1ª Etapa – Compartilhamento da missão, valores e visão

O compartilhamento da missão, valores e visão (MVV) da empresa é a primeira etapa do processo de formação de estratégia de negócio, pois são eles que orientam toda a organização. Além de orientar toda a organização, o compartilhamento MVV também orientam as estratégias de negócio. Por isso precisam ser compreendidos para gerar unicidade e comprometimento dos colaboradores. A primeira etapa do modelo é a fase descritiva do direcionamento institucional da empresa visando à compreensão e compartilhamento da MVV por todas as pessoas na empresa, uma vez que, são as pessoas que formam, implementam e executam a estratégia de negócio. A declaração de missão informa aos gestores e colaboradores o sentido geral da empresa no mercado (KAPLAN, NORTON, 2004). A declaração dos valores, que são o alicerce da cultura da empresa, é o que torna possível orientar as atitudes e os comportamentos que a empresa quer seguir; e a declaração da visão define as metas que a empresa quer perseguir no médio e no longo prazo. Por isso, MVV devem ser conhecidos e compartilhados de forma integrada pelos colaboradores de todos os níveis da organização, de maneira que sejam tão sólidos e eficazes quanto à estratégia do negócio que esta sendo formada. Nesta linha, afirmam Piovezan, Laurindo e Carvalho (2008) que no processo de formação da estratégia é importante que exista unicidade de conhecimento e compreensão da MVV da organização e que os objetivos sejam claramente definidos, para que todos os colaboradores da organização estejam integrados. O compartilhamento da MVV reúne as pessoas em torno de uma identidade e um senso de destino comum na organização. Quando existe MVV compartilhada as pessoas dão tudo de si e aprendem, não porque são obrigadas, mas porque querem, impulsionando a organização (SENGE, 2000). A visão compartilhada da missão, visão e valores resulta em maior unicidade de direção estratégica e comprometimento dos colaboradores com a organização e suas estratégias (SENGE, 2000). Neste sentido, vale mencionar que o gestor no nível médio, nas grandes e nas médias empresas, e o empresário, nas pequenas exercem o papel de facilitador da construção da visão compartilhada do direcionamento institucional que orienta a formação de estratégia de negócio. Embora, não exista consenso sobre a melhor forma de compartilhamento da MVV em uma organização, é certo que, para ocorrer unicidade no direcionamento institucional entre todos os níveis é fundamental existir um desenho organizacional flexível na empresa, interação entre os níveis e sistemas de comunicação com linguagem comum entre as pessoas que atuam na organização. Estas características também são condições para ocorrer à conexão com a segunda etapa do modelo proposto nesta tese – a análise do ambiente externo – pois, para a formação de uma estratégia de negócio, além de compartilhar o direcionamento institucional da empresa, é importante buscar informações do ambiente externo em que ela compete, e compartilhar tais informações com as pessoas que formam a estratégia, para que haja alinhamento entre as capacidades internas da organização, que neste estudo compreendem a aprendizagem organizacional e a gestão da inovação.

2ª Etapa - Análise do ambiente externo

A segunda etapa no modelo é a análise do ambiente externo, pois se entende que para formar uma estratégia de negócio competitiva a empresa deve buscar no ambiente, informações sobre o mercado, concorrência, fornecedores, clientes, identificando oportunidades e ameaças que poderão afetar a estratégia e alinhar às suas capacidades internas. Portanto, é num processo de continua interação entre ambiente, aprendizagem organizacional e gestão da inovação que a estratégia de negócio se forma. Segundo Piovezan, Laurindo e Carvalho (2008), o que se busca com a formação da estratégia de negócios é a adequação das

capacidades da empresa ao ambiente em que ela está inserida, de forma, que a empresa seja mais competitiva perante seus concorrentes. Por isso, a importância de se encadear a análise do ambiente externo na segunda etapa do modelo de formação de estratégia de negócio proposto neste estudo. Neste sentido, afirma Silveira (2006) que organizações estão em contínua interação com seu ambiente, de onde importam os recursos para suas atividades e exportam os seus produtos. Uma vez que as características do ambiente de atuação dessas organizações mudam de forma rápida e continuamente, assim, é fundamental que sejam monitoradas de forma contínua. De acordo com Vilha (2013) a análise do ambiente externo é relevante em todo o processo de formação de estratégia, vez que, se vive uma era de incertezas e de mudanças rápidas dos agentes e dos mercados, esta dinâmica do ambiente e velocidade das informações exige das empresas monitoramento contínuo do ambiente externo, conhecer, avaliar e responder rapidamente ao mercado é questão de sobrevivência, determinante para qualquer tipo de empresa, independente da sua dimensão. Também, destacam Mintzberg e Quinn (2001) que como a formação de estratégia é realizada com foco no futuro é importante estar a par dos aspectos relativos ao ambiente, que são suscetíveis ao tipo de mudanças que afetará as empresas no futuro. Por meio da análise do ambiente externo é que a empresa conhece seus concorrentes, fornecedores, clientes identificando as oportunidades e ameaças, sendo estes aspectos importantes no processo de formação de estratégia de negócio competitiva e alinhada ao mercado em que a empresa se insere. Nesse sentido, afirma Vilha (2013) que é fundamental intensificar a troca de informações e parcerias com os diversos atores que interagem com a empresa no ambiente, como é o caso dos fornecedores, de modo a intensificar as relações de troca, a aprendizagem e as especializações existentes.

Hoje, os fornecedores se apresentam como aliados da organização que atendem. Contudo, este comportamento à montante da rede de operações da empresa, depende de saber buscar interagir com fornecedores a partir de uma perspectiva focada naquilo que se pretende atingir no médio e no longo prazo. Dessa maneira, a empresa deve ter uma política de fornecedores clara, capaz de atrair e reter àqueles que agreguem valor ao negócio. Ao mesmo tempo, de forma recíproca, buscar agregar valor junto aos fornecedores. Toda essa interação com fornecedores possibilita o surgimento de estratégias criativas, visto que o relacionamento com foco claro naquilo que se deseja alcançar, desenvolve valor de forma recíproca, possibilita espaço para maior criatividade e inovação, sem perder o controle das ações. Além disso, a empresa deve fazer valer um sistema de *Customer Relationship Management* (CRM) ou Gestão de Relacionamento com o Cliente, com atenção especial ao: perfil do cliente atual, contatos, hábitos de compra, quais as necessidades, preferências, o que valorizam, nível de satisfação, quais suas expectativas, identificar novos clientes e como a empresa poderá atendê-los de tal forma que passem a realizar pedidos com a empresa e não com os concorrentes. Ainda, em toda a etapa de análise do ambiente é importante sistemas de comunicação eficientes e envolvimento de colaboradores de todos os níveis organizacionais, o que assegura o alinhamento interno das informações e facilita a sua utilização de processo de formação da estratégia. Bem como, a participação dos gestores de nível médio da organização, vez que, eles são facilitadores de informações na área que atuam, com foco na estratégia que se forma.

A compreensão e engajamento de todos são fundamentais, haja vista que, a formação de estratégia não pode ser um processo mecânico, em que se vê ausência de conexão íntima entre pensamento e ação por parte de cada pessoa dentro da empresa com cada atividade desenvolvida. Ao contrário, devem existir envolvimento e sentimento de intimidade com cada operação e rotina na empresa, por isso a importância da interação e

comunicação entre os colaboradores de todos os setores e níveis. Mas, para que o processo mecânico dê lugar ao processo artesanal de formar a estratégia de negócio, destaca-se a necessidade de saber aprender e aprender a aprender, em um espaço empresarial de inovação, com troca de ideias junto a fornecedores e clientes e entre os diferentes tomadores de decisão e suas equipes. Assim, o modelo proposto nesta tese considera que além de analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, a empresa precisa conhecer suas capacidades internas, identificando suas principais forças e fraquezas para formar uma estratégia de negócio realista e em sintonia com a missão, visão, valores e o mercado em que a empresa atua. Neste sentido, é que a terceira e a quarta etapa deste modelo consideram o ambiente interno da empresa, compreendendo respectivamente, que a aprendizagem organizacional e a gestão da inovação são consideradas aqui, como as capacidades internas da empresa essenciais à formação de estratégia de negócio. Vale mencionar que são importantes análises do setor que a empresa está inserida e *brainstorming* entre os gestores e colaboradores.

3ª Etapa – Aprendizagem Organizacional (AO)

Após alcançar unicidade em torno da missão, valores e visão por todos os colaboradores e compreensão do ambiente no qual está inserida, a empresa deve olhar as suas capacidades organizacionais, ingressando na terceira etapa do modelo de formação de estratégia, que é a aprendizagem organizacional. A ideia de aprendizagem organizacional (AO) é creditada a um processo interativo, em que a aprendizagem individual é transferida à equipe, e vice versa, os conhecimentos individuais e da equipe são compartilhados criando AO de forma integrada aos processos do negócio. Assim, a AO é gerada a partir da interação entre os componentes da organização, provocando mudanças organizacionais e inovações, promovendo melhorias e novas competências. E, como é um processo que está sempre em movimento, novas aprendizagens, individual e coletiva, surgem a todo o momento e resultante da própria inovação. Para Antonello (2005) a AO facilita as mudanças a fim de permitir que as organizações obtenham posição de liderança no cenário competitivo. A AO resulta nas competências essenciais da organização, especialmente, coordenação das diversas habilidades de produção e na integração de múltiplas tecnologias (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Vale lembrar, que a aprendizagem individual é um processo cognitivo mental, e a AO um processo social (LIPSHITZ; FRIEDMAN; POPPER, 2007), que se movimenta com a interação das aprendizagens individuais e das equipes, visto que a organização, para aprender, tem de criar um ambiente que facilite o desenvolvimento da aprendizagem, com uma cultura, valores, visão, políticas e rotinas sensíveis à mudança e a interação de seus colaboradores.

Senge (2000) concebe a AO como um processo contínuo que promove melhorias organizacionais e é alicerçado em cinco disciplinas: 1) Domínio pessoal - representa um nível especial de proficiência dos colaboradores da organização; são as pessoas que conseguem concretizar os resultados mais importantes para a organização e fazem isso se comprometendo com seu próprio aprendizado; 2) Modelos mentais – que concebe os pressupostos profundamente arraigados que influenciam a forma das pessoas verem o mundo e de agirem; 3) Visão compartilhada - destaca a necessidade de a organização conseguir reunir as pessoas em torno de uma identidade e de um senso de destino comuns; 4) Aprendizagem em equipe – começa pelo diálogo a capacidade dos membros de deixarem de lado as ideias preconcebidas e participarem de um verdadeiro pensar coletivo. 5) Pensamento sistêmico - é responsável por integrar as outras disciplinas, fundindo-as em um corpo coerente de teoria e prática. Para se chegar ao pensamento sistêmico é preciso aprender analisar continuamente os modelos

mentais que se tem, ou seja, as imagens mentais que são carregadas e que influenciam a forma das pessoas verem o mundo. As organizações de um modo geral aprendem quando descobrem novas maneiras de fazer as coisas que já praticavam tendo como base as experiências cotidianas realizadas, elaboram treinamentos, seminários e palestras em prol das mudanças e, sobretudo, por meio da aprendizagem de seus membros. Nesta linha, consideram-se necessárias algumas características para que a aprendizagem organizacional se consolide como prática do dia a dia da empresa; são elas: compartilhamento da missão, visão, valores da empresa; desenho organizacional flexível possibilitando a interação entre as áreas; comunicação aberta; abertura à troca de ideias; programas de treinamentos; acesso às informações internas e externas em todos os níveis e comprometimento da liderança. Neste último aspecto, vale ressaltar o papel dos gerentes de nível intermediário, que podem estimular a aprendizagem e a inovação com postura ativa às novas ideias e encorajamento aos questionamentos. Para estimular à aprendizagem organizacional a empresa pode instituir mecanismos para divulgar as informações, como reuniões periódicas; realização da adequação do layout para facilitar a interação dos colaboradores e equipes; *brainstorming* para discutir projetos e problemas coletivamente; criar espaços para bate-papo das equipes e gestores, dentre outras ações. Importante assinalar que, os processos de aprendizagem e inovação organizacional caminham juntos.

4ª Etapa - Gestão da Inovação

A quarta etapa do modelo mostra que o *start* para as inovações está repleto de conjecturas, podendo surgir a partir de novas ideias que emergem por meio de insights criativos, transferência de conhecimento de outro contexto, relações com o ambiente, combinação de ideias existentes gerando a inovação que pode se tornar um produto, serviço ou processo acabado, resultando em melhorias e aprendizagens de forma sistêmica. Ao mesmo tempo, o que foi aprendido com a inovação, afeta a forma como as pessoas agem, pensam e realimentam o fluxo de inovação da organização. A inovação apresenta uma oportunidade para as pessoas aprenderem, se adaptarem e cooperarem para enfrentar as mudanças. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) lembram, ainda, que o processo de inovação é um ciclo contínuo de construção e incorporação de conhecimentos e envolve busca, seleção e implementação de ideias, numa progressão constante de aprendizado e contém quatro requisitos principais: estratégia de inovação, estrutura que viabilize o processo inovativo, contexto organizacional de facilitação à inovação, e realização e manutenção de parcerias duradouras. Segundo Cabral (2000) a aprendizagem organizacional, por sua vez, também, apoia-se em quatro requisitos, análogos aos que suportam o processo de inovação: cultura, estratégia, estrutura e ambiente. Percebe-se, portanto, a relação de interação e interdependência entre inovação e aprendizagem, assim como propõe este ensaio teórico.

5ª Etapa – Alinhamento da estratégia

Para facilitar a compreensão, criou-se o Quadro 6.

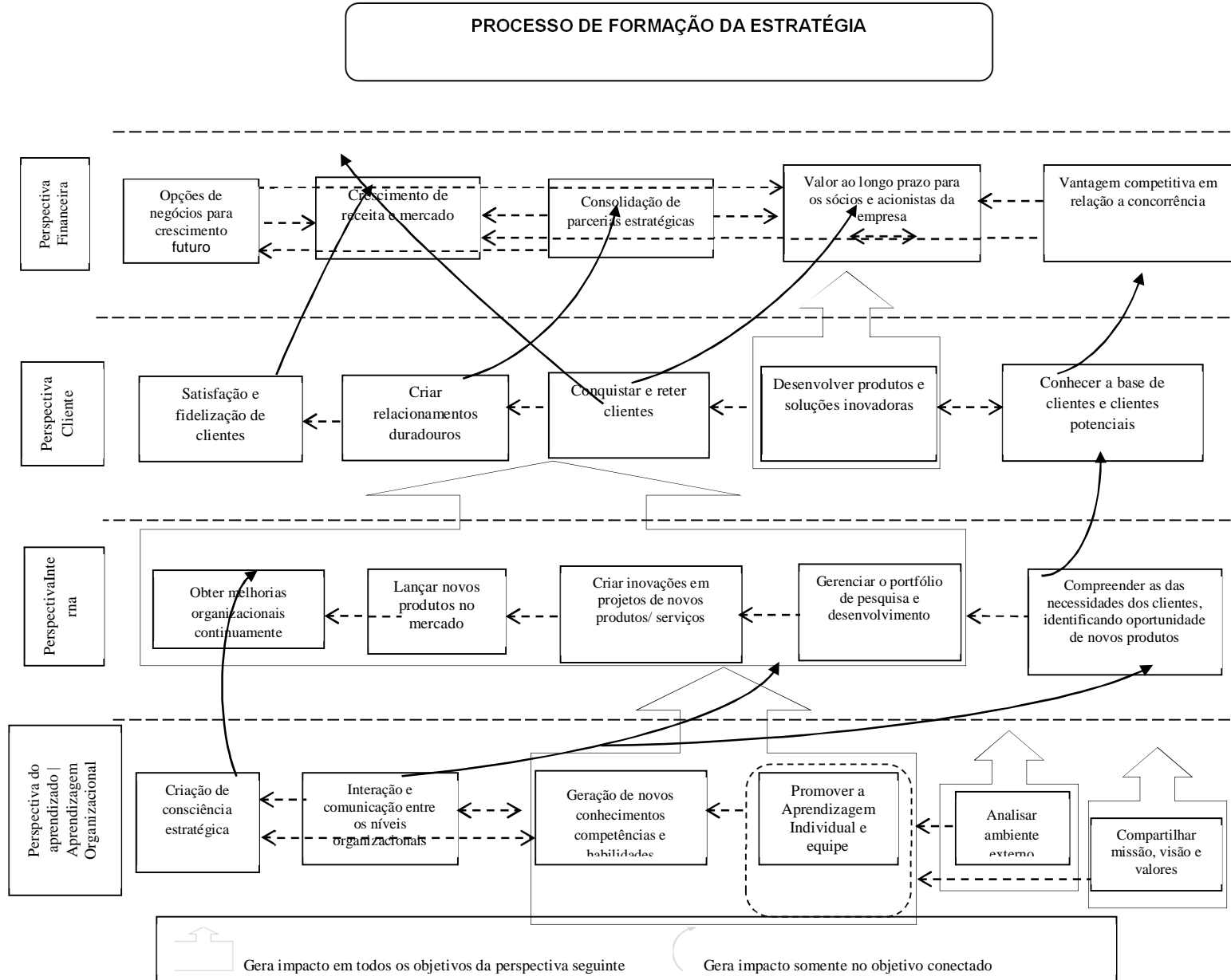
PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO A PARTIR DA INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA INOVAÇÃO

Quadro 6 - Matriz passo-a-passo do modelo (LEGENDA: + Característica comum a todas as etapas)

Etapa Detalhamento	1ª Comparti- lhamento da MVV	2ª Análise do Ambiente externo	3ª Aprendizagem Organizacional (AO)	4ª Gestão de inovação (GI)	5ª Alinhamento da Estratégia
Descrição	Etapa de conhecimento do direcionamento estratégico da empresa	Etapa exploratória do ambiente em que a empresa se insere	Etapa exploratória dos pontos fortes e fracos da empresa em relação à AO	Etapa exploratória dos pontos fortes e fracos da empresa em relação à GI	Alinhamento das etapas anteriores
Objetivo (s)	Compartilhar a missão, valores e visão da empresa com todos os colaboradores	Identificar oportunidades e ameaças que determinam a ação da empresa	Identificar as capacidades empresa em relação à aprendizagem organizacional Direcionar aprendizagem em prol da capacidade de inovação	Adequar a capacidade de inovação às exigências do ambiente em que a empresa esta inserida	Formar estratégias de negócios c/ base na integração da AO e a GI
Maneira de Realizar	Comunicação formal e informal Reuniões periódicas Eventos	Pesquisas Análises <i>Brainstorming</i> entre gestores e colaboradores	Programas de treinamentos Reuniões periódicas Adequação de layout para troca de aprendizagens Incorporar o produto da aprendizagem no cotidiano Dar tempo para aprendizagem	Sistema de estímulo e recompensa às ideias e a criatividade; Resolução de problemas em grupos; <i>Brainstorming</i> entre gestores e colaboradores; Colocar em prática as ideias criativas dos colaboradores; Criar espaços de bate-papo entre colaboradores/ Gestores	Levantamento das informações essenciais das etapas anteriores A soma das etapas anteriores resulta na escolha da melhor ação estratégica Descrever a estratégia de forma detalhada
Produto	Compreensão, unicidade e comprometimento com missão, valores e visão da empresa	Compreensão do ambiente no qual a empresa está inserida	Criação de uma cultura de aprendizagem que favorece o desenvolvimento das 5 disciplinas de Senge e contribui para a inovação	Formação de uma cultura de inovação na prática cotidiana Inovações alinhadas ao ambiente e integradas às competências da empresa	Formação de boas estratégias p/posicionamento da empresa no ambiente Estratégias que geram valor
Características	+ Desenho organizacional flexível + Interação entre os colaboradores de todos os níveis + Sistemas de comunicação abertos	Etapa 1; Maior interação com fornecedores e clientes; Cultura org. centrada no cliente; Parcerias estratégicas c/ fornecedores	Etapa 1 e 2; Programas de treinamentos+ Comprometimento da liderança; Tempo para os colaboradores dedicarem-se à aprendizagem	Etapa 1 a 3; Estrutura que viabilize inovações; Cultura de incentivo às novas ideias e criatividade ; Parcerias duradouras	Etapa 1 a 3 Orientação da gerência de nível médio na escolha e formação da estratégia

Esta etapa representa a amarração das quatro anteriores, consistindo na conversão da declaração de direção estratégica (MVV), a análise do ambiente, as capacidades organizacionais (aprendizagem organizacional e inovação) em planos com tradução e simplificação da estratégia visando à integração e o comprometimento de todos na organização.

Figura 2 - mapa estratégico do modelo proposto



Mas a estratégia formada precisa ser descrita em uma linguagem de fácil entendimento a fim de estimular a troca de ideias e o envolvimento de todos os colaboradores. Buscando traduzir a estratégia em ações factíveis e resultados efetivos a Figura 2 propõe o mapa estratégico do modelo proposto, mostrando o processo de formação da estratégia de negócio por meio de vínculos de causa e efeito das perspectivas do BSC. Neste sentido, vale mencionar que vários autores corroboram que há relação entre inovação e aprendizagem organizacional, entre eles, Nonaka e Takeuchi (1997); Senge (2000); OCDE (2005); Tidd, Bessant e Pavitt (2008); Kaplan e Norton (2004); Isidro Filho e Guimarães (2010); Fleury e Fleury (2011); Salim e Sulaiman (2011). As organizações sinergizam-se a partir da interação com o ambiente, aprendendo, ensinando e promovendo inovação, em uma relação de mútua dependência (DIAS JR; POSSAMAI, 2004).

Como mostra o mapa estratégico (Figura 2), na perspectiva do modelo proposto, a estratégia de negócio não é formada de maneira mecânica, é um processo artesanal, progressivo, se forma com a interação contínua das capacidades da empresa (AO e GI) e o ambiente externo, tendo a Missão, Valores e Visão (MVV) como linha diretiva. O processo de formação da estratégia de negócio é uma ação contínua e coletiva das pessoas da organização.

4 CONCLUSÃO

No modelo de formação de estratégia proposto, a Missão, Valores e Visão (MVV) da organização estão na sua base, pois toda estratégia deve estar alinhada a estes. A leitura do ambiente é relevante, vez que, as fontes externas de informação evidenciam a posição dos concorrentes e clientes da organização, fornecendo assim subsídios para a criação de inovação e desenvolvimento da aprendizagem organizacional (AO). No centro deste processo está a AO porque ela promove maior conexão das áreas da empresa. Com a consolidação de uma cultura de aprendizagem obtêm-se a integração que conduz a ciclos de aprendizagens mais acelerados, gera-se inovação e à capacidade de adaptação às mudanças do ambiente competitivo.

Neste processo de integração, a estratégia é formada, resultante da interação entre AO e a gestão da inovação (GI). Vale salientar que os gerentes de nível médio, no caso das grandes e médias empresas, e os empresários, nas pequenas empresas, desempenham um papel importante no processo de formação da estratégia de negócio, na medida em que, são responsáveis pela criação de um clima favorável à interação das capacidades organizacionais (AO e GI). A partir da cultura da integração da AO com a GI, é tomada a ação de alinhamento da estratégia. Portanto, na perspectiva do modelo proposto, o papel do gestor é de facilitação da aprendizagem individual e coletiva e de integração das capacidades da empresa, gerindo a transformação dos recursos para a inovação, possibilitando a formação da estratégia. Como afirma Mintzberg (2004), os gestores precisam saber quando se opor às mudanças em nome da eficiência interna da organização e quando promovê-las em nome da adaptação externa. Por isso, os gestores devem continuamente aprender a aprender e estimular a aprendizagem de suas equipes. Este modelo de formação de estratégia se ajusta tanto às pequenas, como as médias e as grandes empresas. Desta forma, o estrategista poderá aplicar o modelo conforme proposto, adequando-o às particularidades de cada organização.

Não há aqui, a pretensão de esgotar o assunto tratado. Posto isto, propõe-se uma nova perspectiva do modelo a ser pesquisada, a saber: verificar o modelo proposto em segmentos que necessitam de aprendizagens e inovações, como, por exemplo: de tecnologia, telefonia, confecções, educacional, de móveis e de embalagens;

realizar um estudo de caso ilustrativo aplicando o modelo proposto ao longo de um prazo médio, checando a sua contribuição na formulação de estratégia do negócio ou ainda, verificar a aderência de outras ferramentas gerenciais dando suporte ao modelo proposto.

Artigo submetido para avaliação em 22/04/2015 e aceito para publicação em 24/09/2015

REFERÊNCIAS

ANJO, C. E. S.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C.; NETO, C. G.. Inovação e Formação de Estratégias Empresariais: Um estudo de caso no setor de material de defesa. **Revista Gestão Industrial**, v. 8, n.1, p.116-144, 2012.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. (Org.) **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2005.

ARGYRIS, C., SCHON, D. **Organization Learning: A Theory of Action Perspective**. Reading/Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

BETHLEM, A. D. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica/Agrícola** Bethlem. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CABRAL, A. C. A. Aprendizagem organizacional como estratégia de competitividade: Uma revisão da literatura. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. (Org.) **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000, p. 227-247

CALDEIRA, A.; GODOY, A. S. O processo de análise do ambiente e sua relação com a aprendizagem organizacional: um estudo de caso. **REAd**, Porto Alegre, Edição 73, nº 3, p. 779-812, set./dez, 2012.

CALMANOVICI, C. E. A inovação, a competitividade e a projeção mundial das empresas brasileiras. **Rev. USP**. n. 89, p. 190-203, 2011.

CANONGIA, C.; SANTOS, D. M.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ, M. Foresight, inteligência competitiva e gestão do conhecimento: instrumentos para a gestão da inovação. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, p.231-238, maio/ago. 2004.

CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. Organization Learning: Toward Theory. **Working Paper**, 1997.

DIAS JR. C. M.; POSSAMAI, O. A importância dos ativos intangíveis na concepção de organizações orientadas pelo conhecimento. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.1-8, jul./dez. 2004.

DODGSON, M. Learning trust and inter-firm technological linkages: some theoretical associations. In: COOMB, R. et al. **Technological collaboration: the dynamics of cooperation in industrial innovation**. Cheltenham: Edward Elgar, p. 54-75, 1996.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Os desafios da Aprendizagem e Inovação Organizacional. **RAE Light**, v. 2, n.5, p. 14-20, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed.. São Paulo: Atlas, 2011.

FUSCO, J.P.A; SACOMANO, J.B. **Operações e gestão estratégica das operações**. São Paulo: Arte e Ciência, 2007.

HAMEL, G.; MOL, M. J. Management innovation Julian Birkinshaw. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, 825-845, 2008.

ISIDRO FILHO, A.; GUIMARÃES, T. de A. Conhecimento, Aprendizagem e Inovação em Organizações: uma proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração e Inovação – RAI*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 127-149, abr./jun., 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard*** Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização Orientada para a Estratégia** - como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KAPLAN, R. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 11. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LIPSHITZ, R.; FRIEDMAN, V. J.; POPPER, M. **Demystifying organizational learning**. Thousand Oaks, California: Sage, 2007.

LIMA, Edmilson. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma revisão. **REGE**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169-187, abr./jun., 2010.

MARSICK, V. J.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 2, 132-151, 2003.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de Caso na Engenharia de Produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, Jan./Abr. 2007.

MINTZBERG, H. The strategy concept: five Ps for strategy. **California Management Review** - v. 30, n. 1, p. 11-32, 1987.

MINTZBERG, H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. **Of strategies, deliberate and emergent**. *Strategic Management Journal* v. 6, n. 3, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEMETH, L. S. **Measuring Organizational Learning**. Master of Education Faculty of Graduat Studies. The University of Western Ontario, London, Ontario, mar. 1997.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OCDE. **Oslo Manual**: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. OCDE publishing, 3rd Edition, Paris, 2005.

PEREIRA, M. F.; OENING, K. S. Formação da estratégia em condições de elevada influência governamental: uma análise longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 103 - 119, abr./jun. 2007.

PIOVEZAN, L. H.; LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. Proposta de método para a formulação de estratégia em pequenas e médias empresas. **Revista Produção**. On-Line. Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEPRO; Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. v. 8. n. 2, p. 1-27, jul. 2008.

PORTER, M. What is Strategy? **Harvard Business Review**, 1996.

PORTER, M.. **Competitive Strategy**: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: Free Press, 1980.

PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE FORMAÇÃO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO A PARTIR DA INTEGRAÇÃO DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E A GESTÃO DA INOVAÇÃO

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, may/june, 68, 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G..A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p. 293-316.

ROSS, Rick; SMITH, B.; ROBERTS, C.; KLEINER, A. Conceitos Centrais sobre aprendizado nas organizações. In: SENGE, Peter et al. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo - estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**, Rio de Janeiro – Qualitymark Ed., 1997.

SALIM, I. M.; SULAIMAN, M. Organizational Learning, Innovation and Performance: A Study of Malaysian Small and Medium Sized Enterprises. **International Journal of Business and Management**, v. 6, No. 12; dec., 2011.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. 10. ed. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 2002.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: Caderno de campo. Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2000.

SILVEIRA, M. A. Gestão da inovação em sistemas organizacionais In: BALLONI, A. J. (Org.). **Por que gestão em sistemas e tecnologias de informação?** Campinas: Komedi, 2006, p. 103-160.

SILVA, A. A. da.; LEPSCH, S. L. A participação do nível operacional no processo de formulação de estratégias. **Revista Ibero-Americana de Estratégia RIAE**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 170-194, jan./abr. 2011.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção e Operações**, Editora Atlas, São Paulo, 2009.

STEWART, T. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**, v. 18, n.7, 1997, pp. 509-533.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

VILHA, A. M. Práticas de gestão de inovação tecnológica: proposição de um modelo para pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista Gestão & Conexões - Management and Connections, Vitória (ES)**, v. 2, n. 1, p. 116-146, jan./jun. 2013.

WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? **Revista de Administração de Empresas – RAE**, São Paulo: Eaes/FGV, p. 69-73, 2003.

WEATHERALL, M. **Método Científico**. S. Paulo: EDUSP - Polígono, 1970.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.