



**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
COMÉRCIO EXTERIOR**



**WILCINEY JOSÉ VILLAN**

**A ADOÇÃO DA INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DELIBERADA: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO**

Artigo submetido ao Curso de  
Administração da Universidade  
do Extremo Sul Catarinense  
para obtenção do Grau de  
Bacharel em Administração.  
Orientador: Prof. Msc. Silvio Bitencourt da Silva

Criciúma, 2013

WILCINEY JOSÉ VILLAN

**A ADOÇÃO DA INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DELIBERADA: UM ESTUDO  
BIBLIOMÉTRICO**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no  
Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

---

Silvio Bitencourt da Silva

---

Natália Martins Gonçalves

---

João Batista da Silva

# A ADOÇÃO DA INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DELIBERADA: UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO.

Wilciney José Villan<sup>1</sup>  
Silvio Bitencourt da Silva<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo objetiva identificar a adoção da inovação como estratégia deliberada através de um estudo bibliométrico nos artigos encontrados na base de dados da ANPAD. A escolha pelo tema em estudo é consequência da necessidade de identificar a ocorrência de publicações que abordam a inovação como estratégia; mapear os artigos que abordam a inovação como estratégia deliberada; avaliar a forma de concepção da inovação; avaliar entre estes artigos publicados, quais estabelecem uma associação entre a inovação como estratégia deliberada e as estratégias de Unidade de Negócio e; avaliar dentre estes, quais as estratégias genéricas adotadas para as Unidades de Negócio. A pesquisa deu-se no *web site* da ANPAD através de uma busca avançada pelos periódicos do ENANPAD, 3Es e no Simpósio. Contudo observou-se uma pequena incidência de publicação sobre este tema onde de 1006 artigos encontrados entre os anos de 2002 e 2012, somente 12 atingem os objetivos desta pesquisa.

Palavras-chave: Estratégia. Inovação. Estratégia deliberada. Vantagem competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo atualmente é um campo de destaque em organizações e universidades juntamente com a inovação. Deste modo o empreendedorismo, relacionado com a criação de empresas, está ligado à inovação, Assim, promover mudanças através da exploração de oportunidades e recursos é algo inerente ao empreendedor. A motivação para empreender dos indivíduos está ligada à necessidade de realização ou a uma ilusão de futuro. Isto explica a razão de muitas pessoas quererem empreender sem mesmo ter definido o negócio em que empreenderão (CHÉR, 2008).

Todavia, a relação entre empreendedorismo e inovação é tão forte que de alguma maneira os empreendedores se utilizam de estratégias, consciente ou inconscientemente, para inovar e/ou inserir seu produto ou serviço inovador no mercado (CHÉR, 2008).

Contudo Drucker (2003) afirma que para agregar valor a esta inovação é preciso ter um foco estratégico, gerar estratégias que objetivem empreender com tal importância quanto à inovação, agregar valor a uma inovação compreende tomar esta decisão, de agregar valor, e de assumir riscos.

---

<sup>1</sup>Graduando em Administração pela UNESC. [neyvillan@hotmail.com](mailto:neyvillan@hotmail.com)

<sup>2</sup>Mestre em Administração e doutorando pela Universidade do Vale do Rio do Sinos.  
[silviobitencourtdasilva@gmail.com](mailto:silviobitencourtdasilva@gmail.com)

Já a adoção da inovação como uma estratégia deliberada é vista em empresas como Google, Apple, 3M entre outras, e esta atitude de usar a inovação como uma estratégia deliberada transforma toda uma organização, visto que todo este organismo está voltado para a geração de inovação com um único objetivo claramente compreendido por toda a organização, o de gerar vantagem competitiva.

Portanto esta pesquisa visa identificar a adoção da inovação como estratégia deliberada através de um estudo bibliométrico nos artigos da ANPAD compreendidos entre os anos de 2002 e 2012, atingindo os seguintes objetivos específicos da pesquisa: Identificar a ocorrência de publicações que abordam a inovação como estratégia; mapear artigos que abordam a inovação como estratégia deliberada; avaliar a forma de concepção da inovação; avaliar entre os artigos mapeados, quais estabelecem uma associação entre a inovação como estratégia deliberada e as estratégias de Unidade de Negócio; avaliar entre os artigos mapeados, quais estabelecem uma associação entre a inovação como estratégia deliberada e quais as estratégias genéricas adotadas para as Unidades de Negócio.

Desta forma este trabalho se apresenta dividido em 7 seções, onde nesta seção apresenta-se os objetivos da pesquisa, em seguida, o referencial teórico e na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados e por fim os resultados, conclusões e as referências

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 INOVAÇÃO**

Através do sucesso inicial devido ao desenvolvimento de uma ideia nova, algumas empresas no passado iniciaram o seu processo de diferenciação. Diferenciação esta decorrente de investimentos em profissionais que realizavam as pesquisas e conseqüentemente a geração de novas descobertas (BESANKO *et al.*, 2006).

O investimento nestes profissionais, o diferencial competitivo e o resultado obtido gerou a chamada destruição criativa (SCHUMPETER, 1961) e a partir de então muitas empresas realizam investimentos em pesquisas e desenvolvimento (BESANKO *et al.*, 2006).

Outro ponto importante observado por Besanko *et al.* (2006) é o despertar das organizações por estarem próximas às empresas concorrentes e centros acadêmicos, pois assim ocorrem trocas de novas ideias entre a academia, concorrentes e os profissionais que

aplicam as pesquisas realizadas, gerando assim algo inovador e obtendo vantagem competitiva.

Assim, através da inovação é gerada a contribuição do empreendedor ao desenvolvimento econômico. A inovação de produtos, processos de produção e de serviços deve ser o foco das organizações, além das possíveis fontes de inovação como o gerenciamento e o *marketing* (POTOČAN, 2013).

Deste modo a inovação é vista como um fator estratégico para as empresas, para manter a sua competitividade e sustentabilidade, mas raras são as empresas que incorporam a inovação de maneira explícita e sistemática na sua formulação estratégica. Todavia, as empresas estão sempre enfrentando desafios e são obrigadas a estarem sempre preparadas para se adaptarem às mudanças tecnológicas advindas das diversas áreas do conhecimento humano. Entretanto, as inovações não são maiores por que muitas organizações ainda não estão dispostas a incentivar grandes transformações e acabam desencorajando a criatividade dos colaboradores. As inovações devem ser introduzidas em curtos intervalos de tempo, independente de ser em tecnologias ou modelos de negócios para assim conseguirem acompanhar os acontecimentos do globo e se manterem à frente da concorrência (ROCHA, 2009).

A Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) (2012) assinala que as informações internas e externas à organização são as fontes para inovar. Os motivos pelos quais as empresas se engajam em atividades inovadoras devem ser identificados através dos seus objetivos econômicos em termos de produtos e mercados e, do modo como ela classifica as metas que o processo de inovação coloca ao alcance do empreendedor.

Desta maneira, a inovação é essencial para as empresas criarem valor adicional ou novo para os clientes, pois é através das inovações que as empresas geram algum diferencial em seus produtos e serviços. A inovação é a responsável por manter uma vantagem no mercado global ou manter a organização em equilíbrio com os competidores inseridos no mercado. “Dessa forma [...] a inovação pode ser uma fonte vital de vantagem competitiva [...]” (HIIT; HOSKISSON; IRELAND, 2007, p. 523).

Contudo, a inovação não está restrita somente aos produtos, processos, mercados e organizações, mas também para a estratégia em si (HAMEL, 2006; POTOČAN, 2013).

Assim, Hamel (2006, p. 389) é categórico ao afirmar que “[...] apenas as empresas capazes de reinventarem a si mesmas e seus setores de forma profunda ainda vão existir daqui

uma década”. Somente a reengenharia nos processos não é suficiente, mas sim a reinvenção de todo o modelo do setor (HAMEL, 2006).

Deste modo é necessário inovar a estratégia; é preciso reconhecer o modelo do setor e criar um novo valor para os clientes; tornar os concorrentes irrelevantes e entregar uma nova proposta de valor aos interessados. Para os novatos, a inovação da estratégia é a única maneira de obter sucesso, pois as desvantagens de recursos são enormes (HAMEL, 2006).

## **2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS**

O termo “capacidades dinâmicas” é oriundo de um modelo de desempenho denominado “Visão Baseada em Recursos” (VBR) o qual foca sua atenção nos recursos e capacidades monitorados por uma organização com vistas à vantagem competitiva (BARNEY, HESTERLY, 2007; WERNERFELT, 1984).

Assim os recursos podem ser os bens de uma empresa, como a sua estrutura, seus produtos, as pessoas que nela trabalham entre outros e que são usados para criar ou implementar uma estratégia. Por outro lado as capacidades são como subgrupos dos recursos. Elas permitem à organização aproveitar da melhor forma seus recursos (BARNEY, HESTERLY, 2007; WERNERFELT, 1984).

Contudo a VBR evoluiu e, na visão de Teece e Pisano (1994), a fim de exceder às críticas relativas ao caráter estático do modelo, os autores expõem o tema das capacidades dinâmicas partindo de manifestações de organizações vitoriosas no mercado. As quais demonstraram capacidade de reação e inovação de produtos de forma rápida e adaptável, agregada à capacidade de gestão para coordenar e criar competências internas e externas.

As habilidades, processos, rotinas, estruturas organizacionais, e constâncias que admitem às empresas arquitetar, aplicar e orquestrar os recursos intangíveis essenciais para atender a carência dos seus clientes e que não podem ser reproduzidas com facilidade pelos concorrentes são assim apresentadas por Teece (2009) como as capacidades dinâmicas. As organizações com estas capacidades possuem facilidade de se adaptar às mudanças e também gerarem mudanças por meio da inovação, colaboração, aprendizado e envolvimento.

Contudo as capacidades dinâmicas estão relacionadas com a capacidade inovadora a qual é conceituada como “[...] o aprendizado pela empresa como um todo (isto é, a difusão do conhecimento a uma larga gama de indivíduos dentro dela) que é fundamental para a capacidade inovadora da empresa” (OCDE, 2012, p.39).

A capacidade de inovação é proposta como uma capacidade de integração de ordem superior, isto é, a capacidade de moldar e gerenciar múltiplas capacidades. As organizações que possuem esta capacidade de inovação tem a competência de integrar as capacidades e os recursos de sua empresa para estimular o sucesso da inovação (LAWSON, SAMSON, 2001).

### **2.3 ESTRATÉGIA**

Obter posições vantajosas, estabelecendo o melhor posicionamento para uma organização é o cerne da estratégia. Para esta finalidade as análises de todas as variáveis que afetam a organização muito importantes para descobrir se esta possui capacidade para obter vantagem competitiva (BARNEY, HESTERLY, 2007, AAKER, 2012).

Desta maneira, as estratégias podem ser encontradas em diversos níveis, internamente a uma organização. A estratégia corporativa, por exemplo, determina em qual setor a empresa deve operar; a estratégia relacionada à unidade de negócio, a qual determina como se deve competir no setor ou negócio escolhido; e a estratégia em nível funcional, a qual determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida (MINTZBERG, QUINN, 2001; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2007).

Observa-se que a estratégia corporativa diz respeito a como a organização irá utilizar os recursos e capacidades ao seu alcance. Esta é a estratégia formulada pela alta administração e que deve guiar toda a empresa, que condiciona e deve manter alinhamento com as estratégias ao nível de negócio. A respeito das estratégias ao nível de negócio, estas são direcionadas ao ganho de vantagem competitiva em um mercado ou setor, como os negócios incluídos na estratégia corporativa vão atuar em seus próprios mercados. As unidades de negócios são sistemas organizacionais inseridos num sistema organizacional maior dentro de uma empresa. Estes com mercados, conjuntos de concorrentes e missões diferentes de outros subsistemas inseridos na mesma empresa. Pelo fato de cada unidade de negócio ser, em seu íntimo, individual, cada uma delas podem praticar estratégias genéricas, ou seja, estratégias que qualquer unidade de negócio pode adotar (PORTER, 1980; GUPTA, 1999; WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2007; BARNEY, HESTERLY, 2007; JOHNSON, SCHOLE, WHITTINGTON, 2011).

Para Porter (1980), as organizações podem gozar de três estratégias genéricas: estratégia de preços baixos e diferenciação, podendo ou não serem utilizadas em conjunto com a terceira estratégia, a de enfoque, para conquistar vantagem competitiva.

A estratégia de preços baixos ou liderança em custos é aquela que a empresa esforça-se na busca de eficiência produtiva, ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. A estratégia de preços baixos possui em sua essência a manutenção dos custos totais sempre abaixo do que o de seus concorrentes. Já a estratégia de diferenciação presume que a empresa ofereça um produto singular na visão dos clientes, um produto em que suas características o diferenciem das características oferecidas pela concorrência, aumentando o valor percebido pelo cliente em relação aos produtos dos concorrentes. Investir constantemente em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade é o que caracteriza a estratégia de diferenciação. É o extremo oposto da estratégia de liderança em custos. Quanto à estratégia de enfoque, esta é baseada em um alvo aceitavelmente estreito possibilitando assim o atendimento mais eficaz e pode ser definida perante dimensões ecléticas como os tipos de clientes, linha de produtos, variedade do canal de distribuição, área geográfica, entre outras. O atendimento de nichos específicos, ou a especialização da empresa em atender um segmento específico através das estratégias de liderança em custos ou diferenciação caracterizam a estratégia genérica de enfoque (PORTER, 1980; BARNEY, HESTERLT, 2007).

Já mencionado sobre as estratégias corporativas e as estratégias a níveis de negócios, restam apenas as estratégias de níveis funcionais as quais “[...] são aquelas dirigidas ao aumento da efetividade de operações básicas dentro de uma companhia.” (HILL; JONES, 1998, p. 143).

Para tal afirmação, Mintzberg e Quinn (2001) sustentam que estas estratégias estão associadas às áreas da empresa: financeira, recursos humanos, *marketing*, produção e operação e Wright, Kroll e Parnell (2007) alertam que estas estratégias não podem ser consideradas isoladamente, pois as suas funções se relacionam entre si.

### **2.3.1 A Estratégia Deliberada e a Estratégia Emergente**

O desenvolvimento da estratégia possui duas explicações para Johnson, Scholes e Whittington (2011). A primeira é nomeada de “Visão Racional-Analítica”. Esta visão pressupõe que as estratégias são desenvolvidas de forma racional e analítica através de processos e planejamentos estratégicos resultando em estratégias planejadas ou deliberadas. A segunda explicação é nomeada de “Visão da Estratégia-Emergente”. Esta visão pressupõe que uma estratégia não se desenvolve através de processos ou planejamentos, mas sim emergem da organização de alguma forma (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2011).

Uma estratégia deliberada é formada quando a empresa estuda o ambiente onde está inserida e prevê um episódio e a partir desta previsão desenvolve, previamente, programas de ação para enfrentar ou aproveitar estes episódios com a finalidade de potencializar os seus corolários (MINTZBERG, 1987).

Quanto às estratégias emergentes o autor sustenta que é a estratégia a qual aflora da organização em reação a um ensejo do meio ambiente, são aquelas praticadas, mas que nunca foi a intenção da organização em praticá-las. Já as estratégias deliberadas, são as que surgem mais facilmente em uma organização empreendedora, pois estas organizações são consideradas pequenas e as estratégias surgem de uma única pessoa, mas o autor alerta para o equilíbrio entre o controle da estratégia e o controle das operações por parte do empreendedor.

O autor propõe que enquanto há uma estratégia pretendida esta se tornará a estratégia deliberada. O descarte desta escolha estratégica é considerado no processo de formulação ou escolha, pois o estudo do ambiente possibilita uma melhor análise da escolha da estratégia. Juntamente com a estratégia pretendida pela organização surgem oportunidades e emergem estratégias que não foram planejadas, mas que são praticadas.

## **2.4 INOVAÇÃO ADOTADA COMO ESTRATÉGIA DELIBERADA**

Percebe-se que após a primeira guerra mundial a inovação confundiu-se com pesquisa, ou seja, os empreendedores não ficavam esperando um *insight* de inspiração e procuravam de forma sistemática por oportunidades, mudanças e formas de realizar algo diferente promovendo mudanças econômicas (DRUCKER, 2003).

Em suas pesquisas, Zaccarelli e Fischmann (1994) elencam treze estratégias, denominadas por eles como genéricas. Especificamente sobre a estratégia de inovação, os autores, afirmam que ela se baseia “na oportunidade de mudar qualitativamente o ambiente

empresarial, isto é, provocar o surgimento de novos tipos de empresas e, eventualmente, a extinção de algum tipo existente” (ZACCARELLI; FISCHMANN, 1994, p. 18).

Desta forma a opção da inovação como estratégia deliberada mostra uma preocupação das organizações em sempre oferecer algo novo antes que seus concorrentes. Manter-se atento às oportunidades, gerar algo inovador a partir disso e obter vantagem com essa inovação é algo natural ao empreendedor. O equilíbrio entre criatividade e disciplina é o caminho para a inovação (BESSANT; TIDD, 2009).

Diante disso, torna-se relevante compreender que as atitudes advindas de empreendedores atentos ao ambiente onde suas organizações estão inseridas utilizam-se de estratégias para a obtenção de vantagem competitiva, entre elas a adoção da inovação como uma estratégia deliberada.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada nos periódicos encontrados na base de dados da ANPAD compreendidos entre os anos de 2002 e 2012. Na busca pelo alcance do objetivo da pesquisa, esta mesma utilizou-se quanto aos fins do caráter exploratório e descritivo e quanto aos meios de investigação é caracterizada como uma pesquisa bibliográfica. Já a sua análise é de caráter quantitativa. Desta forma a pesquisa bibliográfica é adequada a este estudo, pois foi realizada através de uma análise sistematizada em artigos publicados no endereço eletrônico do “Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração” (ENANPAD), “Encontro de Estudos em Estratégias” (3Es) e no Simpósio, revelando um total de 1006 publicações encontradas através das pesquisas realizadas com as palavras chave Inovação, Estratégia e Vantagem competitiva.

A pesquisa foi realizada por meio do *link* de pesquisa avançada do *site* da ANPAD e partindo do pressuposto que os estudos encontrados deveriam abordar a inovação como estratégia foi utilizado para organizar estas publicações uma planilha em *Excel*. Diante disso, outra planilha em *Excel* foi utilizada para sintetizar as respostas aos objetivos específicos desta pesquisa para posteriormente implicar em uma análise mais aprofundada dos mesmos.

Do total de artigos encontrados no *web site* da ANPAD foram considerados relevantes para esta pesquisa somente os artigos que contemplam os temas relacionados aos objetivos desta pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar a adoção da inovação como estratégia deliberada através de um estudo bibliométrico nos artigos do ENANPAD, 3Es e Simpósio, ambos encontrados na base de dados da ANPAD compreendidos entre os anos de 2002 e 2012. Como objetivos específicos buscou-se identificar a ocorrência de publicações que abordam a inovação como estratégia; mapear artigos que abordam a inovação como estratégia deliberada; avaliar a forma de concepção da inovação; avaliar entre os artigos mapeados, quais estabelecem uma associação entre a inovação como estratégia deliberada e as estratégias de Unidade de Negócio e; avaliar entre os artigos mapeados, quais estabelecem uma associação entre a inovação como estratégia deliberada e quais as estratégias genéricas adotadas para as Unidades de Negócio.

A Tabela 1 mostra o percentual das publicações que atendem os objetivos desta pesquisa em relação ao número total de publicações encontradas durante o período de pesquisa.

**Tabela 1:** Total de publicações versus atendimento dos objetivos

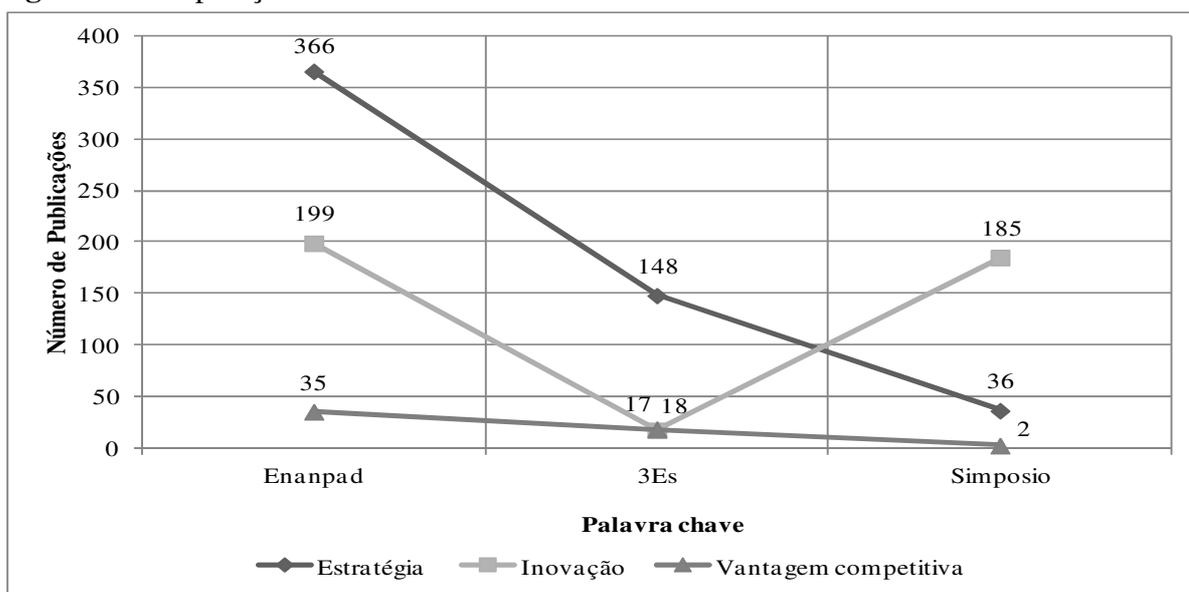
<b>Objetivos</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Artigos encontrados	1006	100,00%
Inovação como estratégia	23	2,28%
Inovação como estratégia deliberada	12	1,19%
Inovação como estratégia deliberada em relação com estratégias de Unidade de Negócio	9	0,89%

**Fonte:** Dados da pesquisa

### **a) Comportamento das publicações entre os eventos**

As pesquisas realizadas nos eventos do ENANPAD, 3Es e no Simpósio através das palavras chaves Estratégia, Inovação e Vantagem competitiva encontrados na base de dados da ANPAD, totalizou 1006 publicações, sendo que a divisão destas publicações encontradas mostra-se como é demonstrado na Figura 1.

**Figura 1:** Comparação entre os eventos conforme ANPAD 2012



**Fonte:** Dados da pesquisa

Entre estas publicações percebe-se que individualmente o ENANPAD contribui com 366 publicações advindas da pesquisa realizada com a palavra chave Estratégia, 199 oriundas da pesquisa realizada com a palavra chave Inovação e 35 procedentes da pesquisa realizada com a palavra chave Vantagem competitiva.

Já o 3Es compreende 148, 17 e 18 publicações relacionadas respectivamente às pesquisas realizadas com as palavras chave Estratégia, Inovação e Vantagem competitiva.

Quanto ao Simpósio, este responde respectivamente às palavras chave 185, 36 e 2 publicações.

### **b) Publicações que abordam inovação como estratégia**

Identificar a ocorrência de publicações que abordam a inovação como estratégia é o primeiro objetivo específico desta pesquisa, sendo este o filtro de maior importância quanto à exclusão de artigos não oportunos para tal, observa-se que as publicações que abordam a inovação como estratégia é muito pequena, considerando os três eventos realizados pela ANPAD ao longo de onze anos. Tais publicações atingem 2,28% das publicações relacionadas a este tema, ou seja, 23 publicações derivadas das 1006 encontradas na base de dados. As publicações encontradas através da palavra chave Inovação totalizam 56,52% (13 artigos), seguidas das publicações encontradas através da palavra chave Estratégia, totalizando 43,48% (10 artigos) dos estudos resultando em 100% dos artigos, ou seja, não

foram encontradas publicações derivadas das pesquisas com a palavra chave Vantagem competitiva.

**c) Publicações que abordam inovação como estratégia deliberada**

Entre estes 23 estudos encontrados, outros dois objetivos a serem alcançados são descobrir quantas publicações abordam a inovação como uma estratégia deliberada e qual a forma de concepção da inovação. Com tal finalidade é possível observar a distribuição destas publicações ao longo dos anos pesquisados na Tabela 2.

**Tabela 2:** Publicações que abordam inovação como estratégia deliberada - anos

Palavra chave	Ano											Total	%
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Estratégia	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	16,67
Inovação	0	0	0	0	6	0	1	1	1	0	1	10	83,33
Vantagem competitiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 2 mostra que somente 12 artigos abordam a inovação como uma estratégia deliberada, chamando a atenção pra o ano de 2006 onde houve um número maior de publicações em relação aos demais anos.

**d) Publicações que estabelecem uma associação entre a inovação como estratégia deliberada e as estratégias de Unidade de Negócio**

A pesquisa retornou um número de 9 publicações que estabeleceram uma associação entre a inovação como uma estratégia deliberada e as estratégias de Unidade de Negócio. Entre estas se encontram realizados nos anos de 2006, 2008, 2010 e 2012.

**e) Publicações que estabelecem uma associação entre a inovação como estratégia deliberada e as Estratégias Genéricas adotadas para as Unidades de Negócio**

Neste contexto, as publicações foram divididas em 7 *clusters*, conforme o Quadro 1, para um melhor entendimento da divisão dos artigos que se apresentam relação com cada uma das estratégias genéricas.

**Quadro 1:** Estratégias em *clusters*

CLUSTERS	ESTRATÉGIAS	AUTORES
1	Diferenciação	VILHA e QUADROS (2008); PIATTO, BERNARDES, MORAES (2010); RAMOS (2012); BOSQUETTI et al., (2006); FERRO e BONACELLI (2006); PAROLIN e ALBUQUERQUE (2008)
2	Diferenciação e Liderança em Custo	MENDEL e FERREIRA (2006)
3	Liderança em Custo	JOÃO e SORDI (2006)
4	Diferenciação e Enfoque	ALBINO e CAMARGOS (2006)
5	Enfoque e Liderança em Custo	MEZA (2009)
6	Indefinido	GONÇALVES NETO e CASTRO (2006)
7	Diferenciação, Liderança em Custo e Enfoque	TOLDO, GONÇALVES NETO e RODRIGUES (2002)

**Fonte:** Dados da pesquisa

Nota-se que o *cluster* 1 é o que possui a maioria das publicações, as quais mencionam a estratégia genérica de diferenciação. O *cluster* 3 aborda somente uma estratégia genérica (Liderança em custo) e o *cluster* 6 não deixa claro em seu conteúdo qual a estratégia empregada pela empresa objeto de estudo dos autores. O restante das publicações aborda uma união de duas ou mais estratégias genéricas. Vale relatar que as publicações relacionadas ao *cluster* 1 são derivadas das pesquisas realizadas com a palavra chave Inovação, exceto a pesquisa realizada por Vilha e Quadros (2008), a qual é oriunda da pesquisa realizada com a palavra chave Estratégia. Tais pesquisas pertencentes a este *cluster* são oriundas do ENANPAD.

Os *clusters* 2, 3, 4, 5 e 6 compreendem as publicações derivadas da pesquisa com a palavra chave Inovação e todas estas são oriundas do Simpósio, exceto o *cluster* 5, que é derivado do 3Es. Já o *cluster* 7 é oriundo das pesquisas realizadas com a palavra chave Estratégia e foi encontrado no ENANPAD.

O Quadro 2 é uma síntese destas 12 publicações em relação ao ano de publicação de cada um deles, bem como o evento em que foram encontrados através de suas palavras chave.

**Quadro 2:** Síntese dos artigos publicados que abordam a inovação como estratégia deliberada

Evento	Palavra chave	Ano											Total	%
		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012		
Enanpad	Estratégia	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	16,67
	Inovação	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	16,67
	Vantagem competitiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
3Es	Estratégia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	Inovação	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	8,33
	Vantagem competitiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
Simpósio	Estratégia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
	Inovação	0	0	0	0	6	0	1	0	0	0	0	7	58,33
	Vantagem competitiva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que somente o evento do ENANPAD contribuiu com publicações resultantes da pesquisa realizada com a palavra chave Estratégia, estas encontradas nos anos de 2002 e 2008, enquanto todas as outras publicações advêm de pesquisas realizadas através da palavra chave Inovação, com a maior concentração no ano de 2006.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

As pesquisas realizadas no ENANPAD totalizaram inicialmente 607 publicações, das quais 7 arquivos encontravam-se danificados ou repetidos, enquanto a pesquisa realizada no 3Es, revelaram-se 183 publicações. Já a pesquisa realizada no Simpósio resultou em 225 publicações, das quais 2 arquivos encontravam-se danificados ou repetidos, totalizando 223 publicações, totalizando assim as 1006 publicações.

Contudo observa-se que o número de publicações que atendem aos objetivos é muito pequeno em relação ao total de artigos encontrados na base de dados da ANPAD (1006). Apenas 2,28% (23) se referem à inovação adotada como estratégia, 1,19% (12) das publicações aborda a inovação como estratégia deliberada e 0,89% (09) delas abordam a inovação como estratégia deliberada em relação às unidades de negócio. Entre as unidades de negócios encontradas podem-se citar algumas como máquinas e implementos agrícolas; cosméticos, fármacos, alimentícios, alimentos funcionais e fitomedicamentos; moda masculina, feminina, infantil, básica e esportes; entre outras.

Quanto ao evento que mais apresenta publicações o ENANPAD se destaca devido ao número de eventos realizados. O ENANPAD é um evento anual enquanto o 3Es e o

Simpósio são bianuais. Outro fato que explica tal ocorrência é que o 3Es iniciou suas publicações no ano de 2003 e o Simpósio iniciou três anos após, em 2006.

As formas de concepção da inovação encontradas nestas publicações são referentes aos produtos, serviços, tecnologia e processos. A inovação encontra-se, em todas as publicações, em forma de produtos, mesmo nas publicações que se referem a serviços, tecnologia e processos, a inovação em produtos encontra-se elencadas a estas publicações. Somente em três publicações percebe-se a inovação em forma de processos e serviços e em uma delas a inovação se dá em forma de tecnologia.

## **6 CONCLUSÃO**

Partindo de que o empreendedorismo não está somente vinculado aos novos empreendimentos, visto que é inerente ao ato de empreender a inovação, identificou-se neste estudo que a inovação está relacionada a diferentes ações, atitudes, formas e maneiras de competir, voltadas principalmente aos produtos/serviços e processos.

Decorrente do grande número de publicações realizadas nos três eventos pesquisados percebeu-se que o assunto pode ser abordado mais frequentemente, devido ao número pequeno de publicações que abordam o tema (12). Sendo assim este pequeno número de publicações implicam em limitações para obter-se conclusões mais profundas acerca do tema.

O motivo ao qual pode ser alocado a baixa publicação referente a estes assuntos faz referência às capacidades dinâmicas e a capacidade inovadora. Decorrente da falta destas capacidades as organizações não conseguem utilizar a inovação como uma estratégia (TEECE; PISANO, 1994; TEECE, 2009), o que as força a procurarem outras maneiras para obter vantagem competitiva, refletindo, desta forma, nas pesquisas científicas sobre o tema.

Observa-se um fato que merece atenção e sugere-se uma nova pesquisa para desvendar qual o fator responsável por gerar um pico de publicações sobre este tema no ano de 2006 e o que gerou como consequência o número tão baixo de publicações nos outros anos.

De fato, constatou-se, que a obtenção de vantagem competitiva é oriunda de um ciclo contínuo que envolve a geração constante de produtos/serviços e processos inovadores decorrentes de pessoas, líderes, equipes e organizações, de modo geral, com espírito empreendedor e que possuem capacidades de elaborar estratégias para promover tais

produtos/serviços e processos e, também, de prover os recursos necessários para garantir a manutenção do fluxo contínuo existente neste ciclo.

## 7 REFERÊNCIAS

AAKER, David A.. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2012. 400 p.

ALBINO, José Coelho de Andrade; CAMARGOS, Silvana Prata. Competitividade Via Estratégia de Inovação: Um Estudo do Comportamento Empreendedor na Construção Civil. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-13, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=162&cod\\_evento\\_edicao=19&cod\\_edicao\\_trabalho=6462](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=162&cod_evento_edicao=19&cod_edicao_trabalho=6462)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 326 p.

BESANKO, David et al. **A Economia da Estratégia**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2006. 608 p.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 512 p.

BOSQUETTI, Marcos Abilio *et al.*. Gestão Estratégica de Recursos Humanos em Ambiente de Redes de Inovação: um Estudo de Caso da Líder Mundial na Área de Biotecnologia em Produção de Enzimas. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-13, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=162&cod\\_evento\\_edicao=19&cod\\_edicao\\_trabalho=6476](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=162&cod_evento_edicao=19&cod_edicao_trabalho=6476)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

CHÉR, Rogério. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. 228 p.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2003.

FERRO, Ana Flávia Portilho; BONACELLI, Maria Beatriz Machado. Redes de Inovação e Parcerias Estratégicas: Promovendo o Uso Sustentável da Biodiversidade Brasileira. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-16, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=162&cod\\_evento\\_edicao=19&cod\\_edicao\\_trabalho=6292](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=162&cod_evento_edicao=19&cod_edicao_trabalho=6292)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

GONÇALVES NETO, Cesar; CASTRO, Bernardo Hauch Ribeiro de. Estratégias de Inovação: um Estudo na Indústria Brasileira de Máquinas e Implementos Agrícolas. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-16, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=162&cod\\_evento\\_edicao=19&cod\\_edicao\\_trabalho=6449](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=162&cod_evento_edicao=19&cod_edicao_trabalho=6449)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

GUPTA, A. K. Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 100-125.

HAMEL, Gary. Inovação da Estratégia e a Busca de Valor. In: MINTZBERG, Henry *et al.*. **O Processo da Estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 389-392.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. Building competitive advantage through functional-level strategy. In: HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic management theory: an integrated approach**. 4. ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1998. p. 142-184.

HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, Duane. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 418 p.

JOÃO, Belmiro N; SORDI, José Osvaldo De. Estratégias de Inovação: O Caso Inditex-Zara. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-16, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=162&cod\\_evento\\_edicao=19&cod\\_edicao\\_trabalho=6467](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=162&cod_evento_edicao=19&cod_edicao_trabalho=6467)>. Acesso em: 19 mar. 2013

JOHNSON, Garry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Fundamentos de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 336 p.

LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing Innovation Capability In Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. **International Journal Of Innovation Management**, New Jersey, n. , p.377-400, set. 2001. Disponível em: <<http://iic.wiki.fgv.br/file/view/Developing+Innovation+Capability+in+Organizations+a+Dynamic+Capabilities+Approach.pdf>>. Acesso em: 11 set. 2013.

MENDEL, Paulo Ricardo; FERREIRA, Gabriela Cardozo. A gestão de Alianças Estratégicas como base para a Inovação Tecnológica: o caso de uma empresa petroquímica. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-17, 2006. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=162&cod\\_evento\\_edicao=19&cod\\_edicao\\_trabalho=6490](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=162&cod_evento_edicao=19&cod_edicao_trabalho=6490)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

MEZA, Maria Lucia Figueiredo Gomes de. O Processo de Gestão de Inovação alinhado à Estratégia de Competição numa Micro e Pequena Empresa: O Caso da Cristófoli Biossegurança. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-15, 2009. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=467&cod\\_evento\\_edicao=43&cod\\_edicao\\_trabalho=10127](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=467&cod_evento_edicao=43&cod_edicao_trabalho=10127)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

MINTZBERG, Henry. Crafting strategy. **Harvard Business Review**, Boston, n. 5, v. 65, p. 66-75, jul. 1987. Disponível em: <[http://www.politikkampagnen.de/politikkampagnen/documents/pdf/mintzberg\\_crafting-strategy\\_lisowski.pdf](http://www.politikkampagnen.de/politikkampagnen/documents/pdf/mintzberg_crafting-strategy_lisowski.pdf)>. Acesso em 10 mar. 2013.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404 p.  
New York: Addison-Wesley, p. 207-219, 1991.

OCDE. **Manual de Oslo**: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Oslo, 2012. Disponível em:  
<[http://download.finep.gov.br/imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://download.finep.gov.br/imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 27 set. 2012.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. A gestão estratégica de pessoas para a inovação: o caso da Frimesa Cooperativa Central. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-16, 2008. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=404&cod\\_evento\\_edicao=40&cod\\_edicao\\_trabalho=9717](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=404&cod_evento_edicao=40&cod_edicao_trabalho=9717)>. Acesso em: 19 mar. 2013.

PIATTO, Elidia Bagbudarian; BERNARDES, Roberto; MORAES, Edmilson. Open Capabilities: Estudo de Caso sobre a Gestão de Competências para Inovação Aberta na Natura. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-18, 2010. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=626&cod\\_evento\\_edicao=53&cod\\_edicao\\_trabalho=12214](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=626&cod_evento_edicao=53&cod_edicao_trabalho=12214)>. Acesso em: 18 fev. 2013.

PORTER, Michael. E. **Competitive Strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Pass, 1980. 432 p.

POTOČAN, Vojko. Marketing Capabilities For Innovation-Based Competitive Advantage In the Slovenian Market. **Innovative Issues and Approaches in Social Sciences**, Eslovênia, v. 6, n. 1, p. 118-134, 2013. Disponível em: <[http://www.iiass.com/pdf/IIASS-Volume6-Number1\\_article\\_7.pdf](http://www.iiass.com/pdf/IIASS-Volume6-Number1_article_7.pdf)>. Acesso em: 15 abr. 2013.

RAMOS, Adalberto. Inovação Tecnológica: Impacto da Velocidade de Acumulação de Capacidades no Desempenho Empresarial. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-14, 2012. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=848&cod\\_evento\\_edicao=63&cod\\_edicao\\_trabalho=14962](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=848&cod_evento_edicao=63&cod_edicao_trabalho=14962)>. Acesso em: 19 fev. 2013.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Criatividade e inovação**: como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009. 134 p.

SCHUMPETER, Joseph A.. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. 487 p.

TEECE, D.; PISANO, G.. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, 3, p. 537–556. Disponível em:  
<<http://icc.oxfordjournals.org/content/3/3/537.2.abstract>>. Acesso em 01 set. 2013

TEECE, David J. (2009), **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Oxford: Oxford University Press, 2009. 286 p.

TOLDO, Luciana de Almeida; GONÇALVES NETO, Cesar; RODRIGUES, Mônica Esteves. Adoção de Estratégias de Inovação: Um Estudo em Empresas de Software do Estado do Rio de Janeiro. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-16, 2002. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=280&cod\\_evento\\_edicao=33&cod\\_edicao\\_trabalho=7464](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=280&cod_evento_edicao=33&cod_edicao_trabalho=7464)>. Acesso em: 31 jan. 2013.

VILHA, Anapátricia Morales; QUADROS, Ruy. Estratégias e Práticas de Gestão da Inovação sob a Perspectiva do Desenvolvimento Sustentável: Estudo Exploratório em Empresas do Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. **Anpad**, Rio de Janeiro, n. , p.1-16, 2008. Disponível em:

<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod\\_edicao\\_subsecao=391&cod\\_evento\\_edicao=38&cod\\_edicao\\_trabalho=9115](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=391&cod_evento_edicao=38&cod_edicao_trabalho=9115)>. Acesso em: 01 fev. 2013.

WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, p. 171–180. 1984. Disponível em:

<[http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/amarnayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/RBV.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/amarnayak.nsf/23e5e39594c064ee852564ae004fa010/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/RBV.pdf)>. Acesso em: 30 ago. 2013.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2007. 433 p.

ZACCARELLI, Sérgio B.; FISCHMANN, Adalberto A.. Estratégias Genéricas: classificação e usos. **Rae**, São Paulo, v. 34, n. 4, p.13-22, jul./ago. 1994. Disponível em:

<[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901994000400003.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901994000400003.pdf)>. Acesso em: 10 mar. 2013.