



As Relações Entre Inovação de Processo e Vantagem Competitiva nas Organizações

Vanessa Faedo Serafin, Eliana Andrea Severo, Julio Cesar Ferro de Guimarães

RESUMO

A inovação de processo visa a melhoria da competitividade e manutenção das organizações no mercado globalizado. O campo organizacional é vasto, complexo e dinâmico, representando, assim, para profissionais e pesquisadores um contexto de diversidade, também, de problemáticas. Dentre as tantas, algumas de fundo teórico, outras, prático, identifica-se às especificidades da relação entre inovação e vantagem competitiva. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a inovação de processo e a vantagem competitiva nas organizações, por meio de uma pesquisa sistemática na base de dados *Scopus*. A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória. Os resultados destacam que a inovação de processo é direcionada, em especial, aos processos produtivos e aos processos de gestão, bem como a vantagem competitiva é a capacidade de usar recursos internos da empresa, a qual pode ser originada dos processos de aprendizagem, conhecimentos, capacidades dinâmicas e recursos humanos. Tais pontos podem ser representados, no entanto, em distintos vieses, por exemplo, no ganho de performance pela empresa, representado pelo incremento do *marketing*, aumento da carteira de clientes, prospecção de novos relacionamentos ou adoção de canais de comunicação originais, entre outros ativos intangíveis.

Palavras-chave: Inovação de Processo; Vantagem Competitiva; Base de Dados *Scopus*.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos as organizações buscam novas alternativas para aumentar o *market share*. Dentre as tantas possibilidades que se oferecem para cumprir com esse objetivo, está a busca pela inovação. Essa, pode se dar tanto no âmbito dos produtos, quanto da gestão ou dos processos. Neste contexto, a inovação de processo apresenta-se como viável às empresas que buscam vantagem competitiva, medida pelo incremento econômico e financeiro.

No entanto, não é incontestável que toda inovação de processo produza vantagem e, por consequência, aumente a lucratividade da empresa. Ao contrário, essa dinâmica é complexa e permeada de variáveis que precisam ser identificadas, analisadas, compreendidas e manipuladas para, efetivamente, se ter empresas que inovem em processos, gerando vantagem competitiva e auferindo aumento de lucro à organização como um todo e direta ou indiretamente a seus stakeholders.

O campo organizacional é vasto, complexo e dinâmico, representando, assim, para profissionais e pesquisadores um contexto de diversidade, também, de problemáticas. Dentre as tantas, algumas de fundo teórico, outras, prático, identifica-se às especificidades da relação entre inovação e vantagem competitiva. Principia-se essa interlocução, pondo-se em questionamento, por exemplo, se uma inovação sempre irá representar, para a empresa que a produziu, uma vantagem competitiva em termos de lucratividade e crescimento econômico.

Neste contexto, a consideração original da inovação feita por Schumpeter (1934) ocorreu, justamente, para relacionar os dois fenômenos. No entanto, essa premissa não é tida como uma regra geral aplicada a todas as empresas hoje, ou seja, nem sempre a inovação (seja de produtos ou processos), reverte na vantagem competitiva da empresa em termos de lucratividade. Terra, Barbosa e Bouzada (2015) afirmam, ainda, que não é conclusiva também na literatura específica, a relação positiva entre inovação de produtos e/ou processos e o aumento de lucratividade das empresas. Contudo, a inovação é um dos meios de medir o



desempenho organizacional, em termos do crescimento e prosperidade econômica dos negócios, sendo necessária para que os empreendedores consigam implantar diferenciais, tornando-os competitivos (IBGE, 2014; GUIMARÃES et al., 2016; OLIVEIRA et al., 2016).

Perante o exposto, este estudo tem como objetivo analisar a inovação de processo e a vantagem competitiva nas organizações, por meio de uma pesquisa sistemática na base de dados *Scopus*. A escolha desta base se deu, por meio de ser a maior base de dados de resumos e citações de literatura científica revisada por pares e de fontes da Web de qualidade. Além desta introdução, o artigo está estruturado elencando: à metodologia utilizada; os resultados e discussões da inovação de processo e vantagem competitiva; e, às considerações finais.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

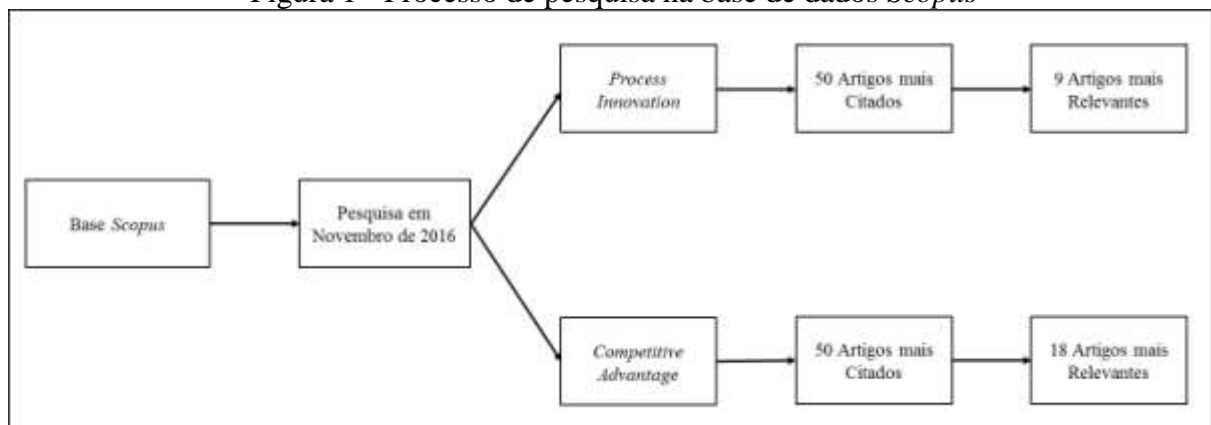
A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória, por meio de uma revisão sistemática da literatura na base de dados *Scopus*. Neste cenário, a pesquisa qualitativa emerge, com o propósito de descrever ou explicar as questões sociais (FLICK, 2004; GIL, 2007; GIBBS, 2009). Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo exploratória, com a finalidade de explorar um tópico, quando suas variáveis e bases teóricas são pouco conhecidas.

Para a coleta de informações, a pesquisa dos artigos na base de dados *Scopus* ocorreu no mês de novembro de 2016 (Figura 1). Em tal plataforma procedeu-se à pesquisa utilizando-se como filtro os descritores *process innovation* (inovação de processos) e *competitive advantage* (vantagem competitiva). Ainda, filtrou-se por publicação apenas em periódicos - *Journals* - e pela área do conhecimento - *Sciences & Humanities*. Contudo, o critério chave de seleção utilizado foi o maior número de indicação dos artigos, ou seja, os mais citados, independente da data em que foram publicados.

Tal busca resultou nos 50 artigos mais citados sobre *process innovation* e *competitive advantage*. A partir de tais resultados, procedeu-se à leitura exploratória dos resumos de cada artigo (100 resumos), selecionando-se 9 artigos relacionados a *process innovation* e 18 artigos relativos à *competitive advantage*, para comporem o corpus teórico deste estudo. Esse novo recorte se deu a partir dos critérios já estabelecidos e, especialmente, em face de o resumo analisado ter relação com o tema da presente pesquisa.

Para a análise e a interpretação das informações, utilizou-se a análise de conteúdo preconizada por Bardin (2006), a qual trata-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, objetivando a obter, por objetivos e procedimentos sistemáticos, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução destas mensagens.

Figura 1 - Processo de pesquisa na base de dados *Scopus*



Fonte: Elaborado pelos autores (2017).



3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 Inovação de Processo

Os artigos selecionados para *process innovation* estão apresentados na Figura 2 pela ordem do maior número de citações para o menor, os quais encontram-se distribuídos entre os anos de 1975 a 2006.

Figura 2 - Artigos mais citados referentes ao termo *process innovation*

| Título do Artigo | Autor (es)/ano de publicação | Periódico | Número de citações | Objetivo do artigo |
|--|------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| <i>Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy</i> | Teece (1986) | <i>Research Policy</i> | 3556 | Explicar por que as empresas inovadoras muitas vezes não conseguem obter retornos econômicos significativos, enquanto os clientes, imitadores e outros participantes da indústria se beneficiam. |
| <i>Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development</i> | Leonard-Barton (1992) | <i>Strategic Management Journal</i> | 2517 | Examinar a natureza das capacidades básicas de uma empresa, focando na sua interação com novos projetos de desenvolvimento de produtos e processos. |
| <i>Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms</i> | Laursen e Salter (2006) | <i>Strategic Management Journal</i> | 1353 | Investigar a relação da estratégia de busca ao desempenho inovador. |
| <i>Central problems in the management of innovation</i> | Van De Ven (1986) | <i>Management Science</i> | 1340 | Discutir os problemas básicos da definição de inovação e sugerir como eles se encaixam em um quadro geral para orientar o estudo longitudinal da gestão da inovação. |
| <i>A dynamic model of process and product innovation</i> | Utterback e Abernathy (1975) | <i>Omega</i> | 1315 | Relatar resultados de testes empíricos de relações entre o padrão de inovação de uma empresa e suas características de o estágio de desenvolvimento, processo de produção e base escolhida de competição. |
| <i>Innovation: mapping the winds of creative destruction</i> | Abernathy e Clark (1985) | <i>Research Policy</i> | 1045 | Desenvolver uma estrutura para analisar as implicações competitivas da inovação. |



| | | | | |
|---|-----------------------------------|---|------|---|
| <i>A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review</i> | Garcia e Calantone (2002) | <i>Journal of Product Innovation Management</i> | 1025 | Demonstrar a importância de considerar uma perspectiva de <i>marketing</i> e tecnológica, bem como uma perspectiva de nível macro e micro, ao identificar inovações. |
| <i>Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle</i> | Klepper (1996) | <i>American Economic Review</i> | 914 | Resumir as regularidades sobre como a entrada, a saída, a estrutura de mercado e a inovação variam desde o nascimento de indústrias tecnologicamente progressivas até a maturidade. |
| <i>Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions</i> | Cooke, Uranga e Etxebarria (1997) | <i>Research Policy</i> | 694 | Explorar o caso dos Sistemas Regionais de Inovação, reconhecendo a grande contribuição da pesquisa sobre os mesmos. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Para o conceito de inovação, de acordo com Garcia e Calantone (2002), existe uma infinidade de definições para os tipos de inovação o que resultou em uma ambiguidade na forma como os termos inovação e inovatividade são operacionalizados e utilizados na literatura de desenvolvimento de novos produtos e processos. Tais discrepância relacionam-se, para os autores, especialmente na definição da inovação radical ou disruptiva e a inovação incremental.

Neste contexto, Abernathy e Clark (1985) enfatizam o conceito de transilência - como a capacidade de uma inovação influenciar os sistemas estabelecidos de produção e comercialização. Para os autores, as categorias de inovação estão intimamente ligadas a diferentes padrões de evolução e a diferentes ambientes gerenciais, tendo ênfase especial o papel da mudança técnica incremental na formação da concorrência e nas possibilidades de uma reversão baseada na tecnologia no processo de maturidade industrial.

Van De Ven (1986) evidencia quatro problemas básicos enfrentando pela maioria das empresas que buscam a inovação: 1) um problema humano de gestão de atenção; 2) um problema de processo na gestão de novas ideias; 3) um problema estrutural de gestão; e, 4) um problema estratégico de liderança institucional.

Dificuldades da inovação de processos em específico são salientadas por Leonard-Barton (1992), quando salienta que a natureza das capacidades básicas de uma empresa profundamente enraizadas em valores interfere na sua interação com novos projetos de desenvolvimento de produtos e processos. O autor infere, ainda, que as capacidades tradicionais têm um lado negativo que inibem as inovações em processo (rigidez do núcleo).

Destarte às dificuldades e à importância da inovação em processos, é importante considerar, também, que as características organizacionais implicam na maior ou menor facilidade em uma empresa inovar (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; KLEPPER, 1996; COOKE; URANGA; ETXEARRIA, 1997). Utterback e Abernathy (1975) relatam as relações entre o padrão de inovação dentro de uma empresa e algumas das características da mesma, como o estágio de desenvolvimento de seu processo de produção e sua base escolhida



de competição. Para os autores, existem fortes e importantes relações entre a capacidade de uma empresa para inovar, sua estratégia competitiva e a postura de seus recursos de produção.

Klepper (1996) aborda como o tamanho das organizações influenciam sobre a sua capacidade de inovar. Para tanto, o autor conduziu um estudo enfatizando diferenças nas capacidades inovadoras e a importância do tamanho da empresa em apropriar os retornos da inovação, desenvolvido para explicar as regularidades. Klepper (1996) ressalta, ainda, que, ao longo do tempo, as empresas dedicam mais esforços para processar a inovação, mas o número de empresas e a taxa de diversidade da inovação de produto acabam por se deteriorar.

Cooke, Uranga e Etxebarria (1997) exploram as questões de arranjos (locais, regionais, globais) e sua relação com a inovação, reconhecendo do ponto de vista da economia evolucionária, a alargada importância da capacidade financeira, da aprendizagem institucionalizada e da cultura produtiva para a inovação sistêmica. Com base na noção de regiões ocupando posições diferentes em um *continuum* referente aos processos que constituem as organizações e os seus poderes em relação à política de inovação, os autores defendem o fortalecimento das capacidades regionais para promover a aprendizagem sistêmica e a inovação interativa.

3.2 Vantagem Competitiva

Conforme a Figura 3, destacam-se os artigos mais citados sobre a temática de *competitive advantage*, os quais encontram-se entre os anos de 1991 a 2006.

Figura 3 - Artigos mais citados referentes ao termo *competitive advantage*

| Título do Artigo | Autor (es)/ano de publicação | Periódico | Número de citações | Objetivo do artigo |
|---|------------------------------|-------------------------------------|--------------------|---|
| <i>Firm Resources and Sustained Competitive Advantage</i> | Barney (1991) | <i>Journal of Management</i> | 15294 | Examinar a relação entre os recursos firmes e a vantagem competitiva sustentada. |
| <i>Dynamic capabilities and strategic management</i> | Teece, Pisano e Shuen (1997) | <i>Strategic Management Journal</i> | 8874 | Conhecer as capacidades dinâmicas capazes de gerar riqueza para empresas privadas que operam em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas. |
| <i>Dynamic capabilities: What are they?</i> | Eisenhardt e Martin (2000) | <i>Strategic Management Journal</i> | 4240 | Descrever as capacidades dinâmicas como potencializadora da vantagem competitiva. |
| <i>Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension</i> | Zahra e George (2002) | <i>Academy of Management Review</i> | 2834 | Identificar dimensões-chave da capacidade de absorção, com base nas capacidades dinâmicas, como potencial de vantagem competitiva. |
| <i>Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration</i> | Grant (1996) | <i>Organization Science</i> | 2391 | Desenvolver uma teoria da capacidade organizacional baseada no conhecimento para o estabelecimento de vantagem competitiva. |



| | | | | |
|--|--------------------------------|---|------|---|
| <i>Strategic networks</i> | Zaheer, Gulati e Nohria (2000) | <i>Strategic Management Journal</i> | 1637 | Apresentar o papel das redes de vínculos entre empresas para questões estratégicas e de vantagem competitiva. |
| <i>Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case</i> | Dyer e Nobeoka (2000) | <i>Strategic Management Journal</i> | 1497 | Examinar o modo de compartilhamento de conhecimento na rede da Toyota que cria vantagem competitiva. |
| <i>Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms</i> | Argote e Ingram (2000) | <i>Organizational Behavior and Human Decision Processes</i> | 1378 | Discorrer sobre os fundamentos da transferência de conhecimento em organizações como base para a vantagem competitiva. |
| <i>Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination</i> | Hurley e Hult (1998) | <i>Journal of Marketing</i> | 1300 | Abordar como as organizações desenvolvem vantagem competitiva por meio do aprendizado organizacional. |
| <i>SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation</i> | Nonaka, Toyama e Konno (2000) | <i>Long Range Planning</i> | 1296 | Entender o processo dinâmico em que uma organização cria, mantém e explora o conhecimento para obter vantagem competitiva. |
| <i>The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development</i> | Lepak e Snell (1999) | <i>Academy of Management Review</i> | 961 | Estudar as relações entre modos de emprego, relações de emprego, configurações de recursos humanos e critérios de vantagem competitiva. |
| <i>Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views</i> | Oliver (1997) | <i>Strategic Management Journal</i> | 954 | Sugerir que o contexto e o processo de seleção de recursos têm influência importante na heterogeneidade das empresas e na vantagem competitiva sustentável. |
| <i>Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms</i> | Osterloh e Frey (2000) | <i>Organization Science</i> | 740 | Identificar que tipos de motivação são necessários para gerar e transferir conhecimento tácito, em oposição ao conhecimento explícito, considerando a interferência sobre a vantagem competitiva. |



| | | | | |
|--|------------------------------------|--|-----|---|
| <i>Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination</i> | Lee e Choi (2003) | <i>Journal of Management Information Systems</i> | 724 | Desenvolver um modelo de pesquisa que interconecta os fatores de gestão do conhecimento, contribuindo com a vantagem competitiva. |
| <i>The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance</i> | Baker e Sinkula (1999) | <i>Journal of the Academy of Marketing Science</i> | 712 | Demonstrar que a orientação de aprendizagem de uma empresa é susceptível de afetar indiretamente o desempenho organizacional. |
| <i>Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance</i> | Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) | <i>Industrial Marketing Management</i> | 694 | Delinear componentes da orientação de aprendizagem que impactam sobre a vantagem competitiva. |
| <i>On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage</i> | Barney e Wright (1998) | <i>Human Resource Management</i> | 617 | Examinar o papel que a função de RH desempenha no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. |
| <i>Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda</i> | Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) | <i>Journal of Management Studies</i> | 585 | Oferecer uma definição de capacidades dinâmicas, separando-as das capacidades substantivas, bem como dos seus antecedentes e consequências. |

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

A vantagem competitiva é definida por Barney (1991) e Barney e Wright (1998) como a capacidade de usar recursos internos da empresa para implementar uma estratégia que não está sendo implementada simultaneamente pelos concorrentes. Entretanto, afirmam os autores, a vantagem competitiva é uma prerrogativa que a concorrência não pode copiar ou simular.

Os recursos e competências das organizações devem ser descobertos e desenvolvidos como especificidades que geram vantagem competitiva à dada empresa em oposição à alternativa dominante de outra organização industrial (OLIVER, 1997; LEPAK; SNELL, 1999). Para Oliver (1997), tanto o capital de recursos como o capital institucional são indispensáveis para a vantagem competitiva sustentável. Portanto, otimizar processos de um setor, constitui-se num direcionamento viável à promoção de vantagem competitiva - as empresas possuem especificidades, competências, potencialidades e habilidades, ou enfim, recursos para superarem barreiras, obstáculos, limites, entraves e destacarem-se no mercado, para os clientes ou dentre as concorrentes (OLIVER, 1997; LEPAK; SNELL, 1999).

Nesse contexto, um modelo teórico que desponta na congruência da importância de explorar os recursos internos da empresa na promoção da inovação e, por conseguinte, no alcance de vantagem competitiva, é a das *dynamic capabilities* ou Capacidades Dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; GEORGE, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Para tais autores, apresentando interpretações múltiplas e conceitos variados, a mesma surgiu a partir da evolução do conceito



de vantagem competitiva baseados nas capacidades organizacionais únicas das empresas (Visão Baseada em Recursos - RBV), e encontra-se em franco processo de questionamento e estabelecimento, na medida em que busca estabelecer-se como uma concepção que visa vantagem competitiva baseada na perspectiva das capacidades múltiplas das empresas (PCD), considerando o ambiente de intensa mudança a que essas se submetem hoje.

De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas são um conjunto de processos específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produtos, tomada de decisões estratégicas e alianças estabelecidas.

Neste cenário, durante a revisão bibliográfica sistemática realizada sobre a vantagem competitiva (GRANT, 1996; HURLEY; HULT, 1998; BAKER; SINKULA, 1999; ARGOTE; INGRAM, 2000; DYER; NOBEOKA, 2000; NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2000; OSTERLOH; FREY, 2000; CALANTONE; CAVUSGIL; ZHAO, 2002; LEE; CHOI, 2003), o fator que se revelou preponderante dentro dos processos de recursos humanos (RH) para a obtenção de vantagem competitiva foi o conhecimento produzido dentro das organizações. Afirmam Lee e Choi (2003), que o conhecimento é reconhecido como uma arma importante para manter a vantagem competitiva e que, por isso, muitas empresas estão começando a gerenciar o conhecimento organizacional.

Para Baker e Sinkula (1999), os processos de aprendizagem de ordem superior podem ser críticos na criação de uma vantagem competitiva sustentável na empresa. Na mesma direção, Calantone, Cavusgil e Zhao (2002) afirmam que organizações contemporâneas exigem uma forte orientação de aprendizagem para ganhar vantagem competitiva.

Emerge nas colocações de Grant (1996), assim como nas ideias de Dyer e Nobeoka (2000) e Zaheer, Gulati e Nohria (2000), a importância, para a criação de vantagem competitiva, da capacidade de as empresas constituírem rede, formarem, por assim dizer, parcerias com outras empresas do mesmo ramo, setor, criando vínculos. As redes de relações formatadas pelas organizações inseridas influenciam profundamente, de acordo com tais autores, sua conduta e desempenho, especialmente, em suas estratégias de geração de vantagem competitiva, dentre essas: a) estrutura da indústria; b) posicionamento dentro de uma indústria; c) recursos e capacidades inimitáveis da firma; d) custos de contratação e coordenação; e, ainda, e) restrições dinâmicas de rede e benefícios.

Dyer e Nobeoka (2000) pontuam muito particularmente a produção e a disseminação do conhecimento entre as empresas em rede. Os autores, utilizando um estudo de caso na *Toyota*, demonstram a capacidade da mesma em, efetivamente, criar e gerenciar processos de compartilhamento de conhecimento ao nível da rede, justificando o sucesso das vantagens relativas de produtividade da *Toyota* e seus fornecedores. Ainda, a rede de vínculos da *Toyota* estabeleceu uma variedade de rotinas institucionalizadas que facilitam os fluxos de conhecimento multidirecional entre os fornecedores. Argote e Ingram (2000), por sua vez, pontuam a importância do movimento de conhecimento, não entre firmas, mas internamente por meio da interação entre as pessoas.

Barney e Wright (1998) afirmam que, em função de valores como raridade, baixa imitabilidade e organização, as funções de RH desempenham potenciais possibilidades no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável. Ainda, os citados autores inferem que o papel do executivo de RH é estratégico no desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva dentro da empresa. No entanto, levantam a problemática de que, embora os gerentes citam os recursos humanos como o ativo mais importante da empresa, muitas decisões organizacionais não refletem essa crença (BARNEY; WRIGHT, 1998).

Lepak e Snell (1999) reconhecem que nem todos os funcionários possuem conhecimentos e habilidades de igual importância estratégica. Assim, tais autores propõem quatro direcionamentos para a obtenção de vantagem competitiva em processos de RH, quais sejam: a) desenvolvimento interno; b) aquisição; c) contratação; e, d) aliança. Tais



considerações reforçam a importância e as potencialidades dos processos inovadores de RH como fomentadores da vantagem competitiva em empresas.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se diante do exposto, que a inovação pode reverter em muitos aspectos positivos para a empresa, até mesmo em diferenciais competitivos. Tais pontos podem ser representados, no entanto, em distintos vieses, por exemplo, no ganho de *performance* pela empresa, representado pelo incremento do *marketing*, aumento da carteira de clientes, prospecção de novos relacionamentos ou adoção de canais de comunicação originais, entre outros ativos intangíveis. Ou, ainda, a inovação pode representar, efetivamente, o aumento da lucratividade, medida em superior desempenho financeiro e econômico, justificados por indicadores contábeis que representam ativos tangíveis, como, por exemplo, o aumento do lucro líquido anual.

De acordo com Lee e Choi (2003) e Del Corso (2014), considerando que o alinhamento estratégico das empresas deveria estar interligado a gestão do conhecimento e ao setor de RH, cada empresa elenca processos diferenciados e/ou peculiares para sua realidade em busca dos objetivos organizacionais e vantagem competitiva (BARNEY; WRIGHT, 1998). Nesse sentido, destacam-se alguns processos da área em questão: inovação de processo organizacional, relações trabalhistas, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, comunicação e administração de benefícios.

Tal setor é, portanto, fundamental à uma organização. Essa assertiva se apoia nos argumentos apontados Guimarães et al. (2016), quando pontuam que essa área pode diferenciar uma organização de seus concorrentes, apresenta características de recursos raros, inimitáveis, valiosos e estrategicamente insubstituíveis, com potencial para criar valor percebido para o cliente e criar uma vantagem competitiva. Salientam os autores, nesse sentido, que os resultados de RH, dependem da competência e habilidades humanas, que desencadeiam o surgimento de capacidades únicas.

Solidifica essa consideração os dados que se referem às empresas inovadoras, a Pesquisa de Inovação (PINTEC), apontando que no período 2012 a 2014 o Brasil contava com 132.529 empresas inovadoras (indústria e serviços). Ainda de acordo com a PINTEC 2014 (IBGE, 2016), e considerando as empresas, a maior parte das inovações em processo, representam inovações para a empresa e não para o mercado nacional. Também se destaca, que a maior parte dessas inovações, no que diz respeito ao grau de novidade, representa o aprimoramento de um processo já existente e não o surgimento de um processo completamente novo para a empresa. Coerentemente nenhuma menção se faz na pesquisa em relação aos processos de RH.

Portanto, no âmbito da inovação empresarial, percebe-se que as organizações trazem o termo para as discussões sobre produtos, sistemas, tecnologia, e outras áreas afins, mas, nem sempre a consideram sob o prisma dos RH. Compreende-se, assim, ser necessário o incremento de pesquisas e estudos que abordem o potencial inovador do RH, com possibilidades de contribuir com a vantagem competitiva representada pela lucratividade das empresas.

Tal premissa se justifica e ratifica a importância deste estudo, ainda, nas considerações de Oliveira et al. (2014) e Alves (2016), ao enfatizarem que existe a necessidade de ampliar as pesquisas para melhor compreender como certos recursos organizacionais exercem influência no desempenho empresarial, ou seja, em sua vantagem competitiva - especialmente os recursos intangíveis, como são os processos de RH - provisão, aplicação, remuneração, desenvolvimento, manutenção e monitoramento.

Como limitações do estudo, apresenta-se a base de dados utilizada, bem como o



critério de seleção dos artigos. Assim, sugere-se novas pesquisas que comparem outras bases de dados, assim como outros critérios e temáticas de inovação de produto, *marketing* e organizacional.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985.

ALVES, C. A. Capacidades de marketing e inovação organizacional: uma relação para vantagem competitiva. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 23, n. 1, p. 92-110, jan./mar. 2016.

ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 82, n. 1, p. 150-169, 2000.

BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. **Human Resource Management**, v. 37, n. 1, p. 31-46, 1998.

CALANTONE, R. J.; CAVUSGIL, S. T.; ZHAO, Y. Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 6, p. 515-524, 2002.

COOKE, P.; URANGA, M. G.; ETXEBARRIA, G. Regional innovation systems: Institutional and organizational dimensions. **Research Policy**, v. 26, n. 4-5, p. 475-491, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEL CORSO, J. M. Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. **Tourism & Management Studies**, Portugal, v. 10 (Special Issue), p. 49-57, 2014.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 345-367, 2000.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GARCIA, R.; CALANTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review. **Journal of Product Innovation**



Management, v. 19, n. 2, p. 110-132, 2002.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996.

GUIMARÃES, J. C. F. de; SEVERO, E. A.; DORION, E. C. H.; COALLIER, F.; OLEA, P. M. O uso dos recursos organizacionais para inovação de produto e desempenho organizacional: uma pesquisa da indústria de móveis brasileira. **International Journal of Production Economics**, v. 180, p. 135-147, 2016.

HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 62, n. 3, p. 42-54, 1998.

IBGE. **PINTEC: Pesquisa de inovação 2014**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.

KLEPPER, S. Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. **American Economic Review**, v. 86, n. 3, p. 562-583, 1996.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 2, p. 131-150, 2006.

LEE, H.; CHOI, B. Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. **Journal of Management Information Systems**, v. 20, n. 1, p. 179-228, 2003.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 111-125, 1992.

LEPAK, D. P., SNELL, S. A. The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 1, p. 31-48, 1999.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.

OLIVEIRA, M. de F. S.; FERREIRA, R. J.; SILVA, G. J. da; LIMA, R. R. B. de O.O impacto das práticas inovadoras de micro e pequenos empreendedores na prosperidade de seus negócios. **Revista Capital Científico - Eletrônica (RCCe)**, v. 14, n. 3, jul./set. 2016.

OLIVEIRA, M. O. R. de; SCHOSSLER, D. P.; CAMPUS, R.E; LUCE, F. B. Ativos intangíveis e o desempenho econômico-financeiro: comparação entre os portfólios de empresas tangível-intensivas e intangível-intensivas. **Revista de Administração da UFSM**, v. 7, n. 4, p. 678-699, dez. 2014.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.



OSTERLOH, M.; FREY, B. S. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 538-550, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. 1. ed. Harvard University Press, Cambridge, 1934.

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TERRA, N. M.; BARBOSA, J. G. P.; BOUZADA, M. A. C. A influência da inovação em produtos e processos no desempenho de empresas brasileiras. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 183-208, 2015.

UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, n. 6, p. 639-656, 1975.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986.

ZAHEER, A.; GULATI, R.; NOHRIA, N. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.