



## **A Inovação como Fonte para Vantagem Competitiva nas Organizações: Uma Revisão Sistemática da Literatura**

Laura Battezzini Torres, Tamires Bressiani Pagnussatt, Eliana Andréa Severo

### **RESUMO**

Há uma abrangência de estudos que evidenciam a inovação como uma das principais forças direcionadoras do desenvolvimento econômico e da competitividade empresarial, tanto na área acadêmica, quanto organizacional. Pelo contexto exposto, a presente pesquisa buscou destacar os principais conceitos de inovação como fonte de vantagem competitiva, para isso foi realizada uma revisão sistemática da literatura na base dados EBSCO. Os resultados destacam que a inovação deve ser uma das estratégias das organizações para gerar vantagem competitiva, possibilitando a sua diferenciação ou aproximação de seus concorrentes, auxiliando na sua sustentabilidade ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Inovação; Vantagem Competitiva; Organizações; Revisão Sistemática

### **1 INTRODUÇÃO**

A sustentabilidade de uma organização está relacionada a sua capacidade de gerar vantagem competitiva, de forma a diferenciar-se ou equiparar-se de seus concorrentes. Cabe ressaltar que dentre as várias fontes existentes que habilitam o diferencial competitivo das organizações, a inovação destaca-se pela sua contemporaneidade.

Segundo Martins, Martins, Siedenberg e Griebeler (2015), em um mercado globalizado, são diversos os desafios e incertezas que as organizações enfrentam, e a inovação é primordial para a conquista de espaço no mercado, bem como para a criação de vantagem competitiva. Para Vicenti, Gomes e Machado (2013), a inovação se converteu em um fator significativo para determinar a performance organizacional.

Neste contexto, a inovação não pode ser considerada isolada, estando restrita apenas a engenharia e ou pesquisa, e sim alcançar todas as partes da empresa, elencando as pessoas, sendo este um resultado coletivo, para assim produzir riquezas (DRUCKER, 1985; VAN DE VEM, 1986; VAN DE VEM; ANGLE; POOLE, 1989).

Apesar da inovação ser considerada uma das principais forças direcionadoras do desenvolvimento econômico e da competitividade empresarial, desde a década de 30, nos estudos de Schumpeter (1934), ainda há uma abrangência de estudos sobre o tema tanto na área acadêmica, quanto organizacional.

Esta relação entre inovação e vantagem competitiva é discutida por vários autores (CARVALHO; SILVA; PÓVOA; DE CARVALHO, 2015; CASTRO; DESENDER, 2010; STAL, 2010; SAMSON; GLOET, 2014). Dentre eles destaca-se as considerações de Porter (1991), que para o alcance da vantagem competitiva é necessário que as empresas façam escolhas diferentes de seus concorrentes, de forma a gerar uma oferta diferenciada. O autor também destaca que as posições no mercado são atualmente conquistadas por meio da inovação, que consiste basicamente na criação bem-sucedida de algo novo, de modo que a competitividade global é hoje definida pela capacidade que as empresas têm de inovar.

Pelo contexto exposto, realizou-se uma revisão sistemática da literatura na base de dados EBSCO com o objetivo de destacar os principais conceitos de inovação como fonte de vantagem competitiva para as organizações. Espera-se que esta pesquisa possa facilitar e auxiliar o entendimento dos múltiplos conceitos apresentados, no âmbito acadêmico e gerencial.



O artigo está estruturado em quatro seções, incluindo a introdução, sendo elas a metodologia, utilizada para o desenvolvimento do artigo, resultados e discussões, que aborda os conceitos de inovação como vantagem competitiva, e por fim, as considerações finais, onde são apontadas as contribuições e limitações do estudo, bem como as sugestões para futuras pesquisas.

## 2 METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa e exploratória, onde a preocupação com a qualidade das informações é maior em oposição a quantidade (VOLPATO, 2013). A metodologia utilizada para a coleta dos dados foi uma revisão sistemática da literatura, uma vez que inovação como vantagem competitiva tem gerado diversas pesquisas tanto na área acadêmica como nas organizações.

Para Kitchenham, Pretorius, Budgen, Brereton, Turner, Niazi e Linkman (2010) a pesquisa é uma forma de agregar conhecimento e reunir saberes sobre um tema, e requer um extenso esforço de classificação e encontro de trabalhos relevantes, o que demanda um tempo considerável.

A pesquisa qualitativa tem como objetivo desenvolver modelos, tipologias e teorias, para descrever ou explicar as questões sociais (GIBBS, 2009). Conforme Hair Júnior, Bush e Ortinau (2000), além da riqueza de dados, a maior vantagem de uma pesquisa qualitativa consiste no fato de ela poder ser executada em pouco tempo e de modo econômico.

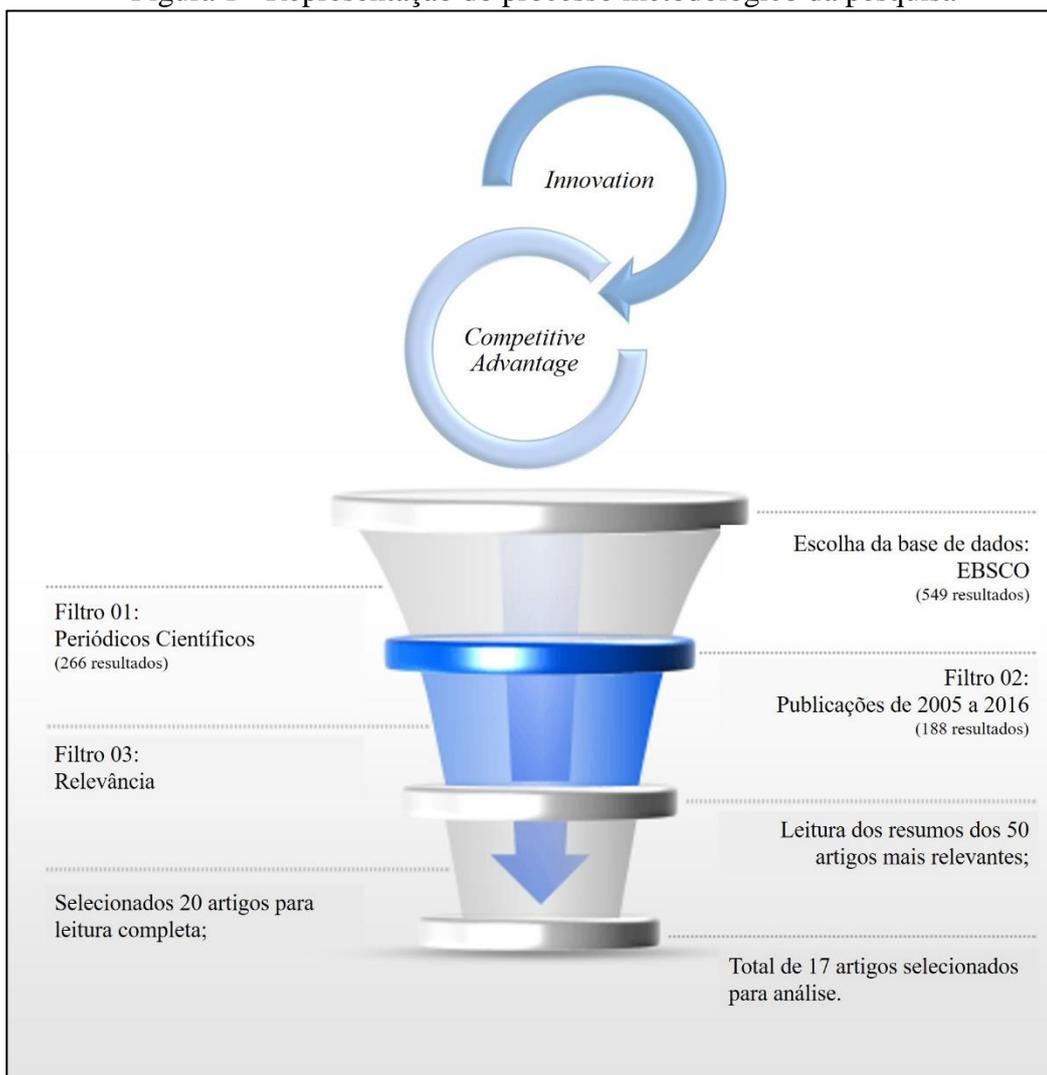
Creswell (2007) destaca que a pesquisa qualitativa também pode ser caracterizada como sendo exploratória, pois os pesquisadores a utilizam, com a finalidade de explorar um tópico, quando suas variáveis e bases teóricas são desconhecidas. Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória proporciona uma visão geral acerca de determinado tema, tendo o objetivo de proporcionar uma visão geral sobre o assunto que está sendo pesquisado. Assim, as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias.

A revisão da literatura normalmente é utilizada como cenário para definição do problema a qual a pesquisa será realizada, porém muitas vezes parte do problema já está solucionado e publicado, e devido a quantidade de publicações a busca e identificação desses estudos torna-se um processo complexo e exaustivo (SHAW, 1995). Este argumento é corroborado por Hart (1998) que enfatiza a importância de investigar e compreender de forma ampla o conhecimento existente sobre um tema antes de iniciar uma pesquisa.

Dada a interdisciplinaridade do tema, a base de dados foi escolhida pela sua multidisciplinariedade, e pela facilidade de acesso das autoras a mesma. A pesquisa ocorreu entre os dias 02 e 09 de junho de 2016, na base de dados EBSCO, onde foram pesquisados os termos em inglês de inovação e vantagem competitiva (*innovation* e *competitive advantage*). Após a busca, foram aplicados 03 filtros, sendo o primeiro a seleção somente dos periódicos científicos, seguido da segmentação para publicações entre os anos de 2005 a 2016, e por último os resultados da busca foram ordenados por relevância, conforme a Figura 1, que apresenta o processo metodológico de pesquisa.



Figura 1 - Representação do processo metodológico da pesquisa



Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Dos 188 resultados foram selecionados os 50 artigos mais relevantes para leitura dos resumos, onde observou-se que alguns não se enquadravam na temática pesquisada, sendo, então, excluídos. Foram selecionados 20 artigos para leitura completa, onde 3 foram descartados devida a incongruência com o tema, totalizando 17 artigos para análise.

Para avaliação e interpretação dos dados utilizou-se a análise de conteúdo, uma técnica popularizada por Bardin (1977), a qual é definida como um método empírico. Segundo Bardin (2002), a análise de conteúdo configura-se como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que faz uso de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 Inovação e Vantagem Competitiva

Os artigos selecionados estão representados no Quadro 1 pela ordem de relevância na base dados da EBSCO, divididos por nome do periódico, autores e ano de publicação, título do artigo e temática.



Quadro 1 - Artigos selecionados pela base de dados da EBSCO

Nome do Periódico	Autores e Ano de Publicação	Título do Artigo	Temática
<i>Workforce Solutions Review</i>	Colby e Dobni (2015)	<i>Innovation - the Next Level of Sustainable Competitive Advantage for Your Organization, and You!</i>	Discussão entre os autores sobre as perspectivas de inovação nas organizações e suas influências.
Revista de Administração e Inovação	Carvalho et al. (2015)	Radar da inovação como ferramenta para o alcance da vantagem competitiva para micro e pequenas empresas.	Analisa a inovação como meio de obter vantagem competitiva nas empresas participantes do Programa ALI do Sebrae.
Revista de Administração e Inovação	Silva e Dacorso (2013)	Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa.	Analisa a inovação aberta na perspectiva de micro e pequenas empresas e detona alternativa de desenvolvimento podendo gerar vantagem competitiva.
<i>Journal of Small Business Management</i>	Liao, Rice e Lu (2015)	<i>The Vicissitudes of Competitive Advantage: Empirical Evidence from Australian Manufacturing SMEs*</i>	Investiga como as organizações constroem vantagem competitiva e sua relação com a inovação e capacidades dinâmicas.
<i>International Journal of Innovation Management</i>	Siqueira e Cosh (2008)	<i>Effects of product innovation and organisational capabilities on competitive advantage: evidence from UK small and medium manufacturing enterprises</i>	Examina a medida em que a inovação de produtos está associada a vantagem competitiva entre as PME e aborda as conexões entre os recursos da empresa.
Revista de Administração e Inovação	Stal (2010)	Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas	Mostra como a inovação tecnológica contribui para as vantagens competitivas que permitem a essas firmas se destacarem em mercados globais.
<i>California Management Review</i>	De Massis, Di Minin e Frattini (2015)	<i>Family Driven Innovation: RESOLVING THE PARADOX IN FAMILY FIRMS.</i>	Introduz o conceito de Inovação Orientada para Empresas Familiares (IED) buscando responder como estas empresas constroem vantagem competitiva através de inovação.
IUP Journal of Knowledge Management	Castro e Desender (2010)	<i>Analyzing Porter's Ideas: Horizontal Differentiation and Product Innovation.</i>	Analisa as interações de duas ideias principais de Porter: a diferenciação e a inovação, contribuindo para uma melhor compreensão da origem de vantagem competitiva.



Revista de Administração e Inovação	Santos, Vasconcelos e De Luca (2013)	Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transacionais.	Tem como pressuposto básico do estudo caracterizar empresas destacadamente transacionais a partir de medidas que apontem o perfil de inovação e de internacionalização, considerando a <i>Resource-Based View</i> (RBV). Considera-se que a inovação gera vantagem competitiva, proporcionando condições para a internacionalização.
<i>Journal of Advanced Manufacturing Systems</i>	Gluesing e Riopelle (2009)	<i>Guest editors' introduction: collaborative innovation networks for competitive advantage.</i>	Dedicar atenção e recursos para tirar proveito dos recursos de tecnologia da informação disponíveis, tanto dentro e fora da organização para nos ajudar a visualizar, monitorar e gerenciar as redes colaborativas de inovação.
<i>International Journal of Production Research</i>	Samson e Gloet (2014)	<i>Innovation capability in Australian manufacturing organisations: an exploratory study</i>	Apresenta organizações manufaturadas Australianas de sucesso que derivam sua vantagem competitiva pela inovação, as implicações dos modelos de gestão, e os seus gestores em particular, são posteriormente discutidas.
<i>Journal of Small Business Management</i>	De Massis, Di Minin e Frattini (2015)	<i>Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis</i>	As empresas familiares têm um papel crucial para as economias de todos os países, o artigo aborda como estas empresas trabalham a inovação, mostrando que as empresas familiares diferem das não familiares no que diz respeito estratégias de inovação de produtos e organização do processo de inovação.
<i>Journal of Advanced Manufacturing Systems</i>	Mukundan (2006)	<i>Editorial: innovation for competitive advantage.</i>	Reflexão sobre o surgimento das inovações tecnológicas que impulsionam as empresas para um crescimento contínuo, com competitividade.
<i>International Journal of Management</i>	Rostami (2015)	<i>Examining the Relationship between Marketing Capability and Innovation</i>	Buscou evidenciar a relação positiva entre a capacidade de inovação na área de marketing das organizações como vantagem competitiva.



Exacta	Carmona, Aquino e Gouveia (2016)	Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras	Evidencia que a inovação tem impacto positivo e estatisticamente significativo referente ao retorno sobre investimento, confirmando a hipótese de que investir em inovação agrega valor para a empresa, ajudando-a a manter-se competitiva frente às intempéries do mercado.
<i>International Journal of Production Research</i>	Perdomo, Gonzalez e Galende (2009)	<i>The intervening effect of business innovation capability on the relationship between Total Quality Management and technological innovation</i>	Argumenta que a relação entre <i>Total Quality Management</i> (TQM) e da inovação tecnológica pode ser melhor compreendida a partir da perspectiva contingente de gestão estratégica, propondo uma variável multidimensional chamada <i>Capability Business Innovation</i> (BIC), trazendo a inovação tecnológica como vantagem competitiva.
<i>Journal of Management Research</i>	Muzamil e Sharan (2011)	Relative Capacity Dimensions and Open Innovation	O processo da <i>Open Innovation</i> (inovação aberta) utiliza largos recursos e experiência das empresas envolvidas, o que necessita uma relativa capacidade da empresa para reter o conhecimento fora de seus limites nas relações entre empresas. O trabalho visa debater sobre a esta capacidade relativa e suas dimensões para tornarem-se capacidades potenciais.

Fonte: Elaboração dos autores (2016).

Na sua totalidade os autores comprovam que a inovação é um meio para gerar vantagem competitiva, desta forma Samson e Gloet (2014) abordam a inovação como um conceito elusivo, complexo e multidimensional. Mesmo assim, segundo os autores, as organizações se envolvem em um contínuo ciclo de inovação, pois a inovação é a invenção e difusão de vários produtos, processos e serviços que irão se tornar obsoletos com o tempo, abrindo caminho a novas oportunidades para agregar valor ao negócio (SAMSON; GLOET, 2014).

Considerando a inovação como um conceito elusivo e complexo, destaca-se os tipos de inovação apresentado por Leifer, O'Connor, & Rice (2002), onde a inovação radical ou revolucionária é importante na determinação do sucesso das empresas. Os autores explicam a inovação radical sendo um produto, processo ou serviço que apresenta características já conhecidas, mas que promovem melhorias significativas de desempenho, transformem os mercados existentes ou criem novos mercados, tornando-se um empreendimento de sucesso.

Assim, para melhor consolidação dos resultados, foram utilizados demais artigos, teses e dissertações, como os estudos de Garcia e Calantone (2002) que trabalham tipos e graus de inovação a categorizando como inovação radical (definida como inovações que incorporam uma nova tecnologia e resulta em uma nova infraestrutura de mercado, são inovações descontinuas); *really new* (que compreendem a maioria das inovações, é a classe das inovações



que fica entre as inovações radicais e as inovações incrementais); incremental (inovações definidas como produtos que fornecem novos recursos, benefícios ou melhorias para uma tecnologia existente em um mercado existente); e imitativas (são geralmente de baixa capacidade de inovação tecnológica e baixa capacidade de inovação de mercado).

Conforme Mukundan (2006), a partir da revolução industrial, a tecnologia tem se mostrado o menor custo de transação para promover a eficiência e criar riquezas que permitem o crescimento da população, além de consolidar algumas inovações radicais, como o telegrafo, que trouxe grandes mudanças para o mundo. Para o autor, no último par de décadas, por meio de fusões e aquisições, muitas organizações fizeram introduções de novos produtos e serviços, sendo que as mesmas organizações estão ficando sem ideias rentáveis de crescimento e a inovação pode ajudar a impulsionar o crescimento e manter os custos sob controle.

O aumento da concorrência e da exigência dos consumidores quanto à satisfação de seus anseios vem tornando dispendioso o processo de renovação das empresas, as mudanças na forma de competir trouxeram consigo a necessidade de inovação (SILVA; DACORSO, 2013). Liao, Rice e Lu (2015) observam que as atividades inovadoras dentro das empresas têm sido vistas como um condutor natural de melhoria de desempenho, transformam a presença destas empresas no mercado e disseminam essas inovações para seus clientes e potenciais clientes.

Assim como Mukundan (2006), Stal (2010) aborda que as organizações podem adotar estratégia tecnológica em momentos distintos com o objetivo de alcançar a liderança de mercado antecipando-se dos concorrentes. Para Castro e Desender (2010) as mudanças tecnológicas e a inovação estão no cerne do processo competitivo e são um dos principais motores do crescimento econômico

A partir desta visão ressalta-se que, desde a década de 30 os estudos de Schumpeter (1934) relacionam a essência do desenvolvimento econômico à inovação. Para o autor, a inovação seria o coração do sistema, o principal motor do desenvolvimento capitalista e fonte de lucro empresarial, sendo a figura do empresário inovador o grande responsável pelo desenvolvimento tecnológico e, conseqüentemente, dos lucros extraordinários.

Considerando o papel do empresário, Perdomo, Gonzalez e Galende (2009) destacam os conceitos de qualidade e inovação como elementos guias para o que conhecemos, no mundo dos negócios, como excelência em gestão. Corroborando, Samson e Gloet (2014) apontam que liderança pode ser vista como motor da inovação, fornecendo a base, direção e recursos para todos os funcionários e parceiros envolverem-se na implementação da inovação.

A capacidade de inovar está entre os fatores mais importantes que têm impacto sobre o desempenho do negócio (SCHUMPETER, 1934; BURNS; STALKER, 1961; HURLEY; HULT, 1998; PORTER, 1990). Para Hult, Hurley e Knight (2003), inovação relaciona-se com a capacidade da empresa se envolver com novos processos, produtos ou ideias, sendo um dos fatores mais importantes para a sobrevivência da empresa e a solução para problemas de negócios e novos desafios. Chen, Lima e Martins (2012) afirmam que a inovação é uma das forças motrizes para sustentar a evolução e a criação de vantagem competitiva em cenário de mudança, porém ainda não há um consenso sobre a melhor lente de análise para abordar o tema inovação.

Muitas vezes a vantagem competitiva depende da capacidade que as organizações têm de gerir seus recursos internos e externos, para melhor se posicionarem perante seus concorrentes e criarem valor para seus compradores (BARNEY, 1991; GRANT, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ITO; HAYASHI JR; GIMENEZ; FENSTERSEIFER, 2012). Barney (1991), afirma que para alcançar vantagem competitiva a empresa deve usar recursos que sejam valiosos, raros entre os concorrentes, difícil de substituir e de imitar.

Na discussão entre Colby e Dobni (2015), destaca-se que o ativo mais importante de uma empresa é o indivíduo, o que corrobora com os estudos de Teh, Kayo e Kimura (2008) que afirmam que no atual cenário organizacional, prevalece a valorização dos recursos intangíveis



(capital intelectual) como fonte de maximização do valor econômico da entidade e criação de vantagem competitiva contínua. As empresas direcionam cada vez mais recursos relacionados ao capital humano, priorizando assim o conhecimento e vislumbrando o seu potencial inovativo e o de seus colaboradores.

Porém, pesquisas sugerem que o desenvolvimento da inovação requer cada vez mais o aproveitamento de fontes externas de conhecimento para lidar com o custo crescente na criação de novos conhecimentos (WEST; BOGERS, 2014). Para Gluesing e Riopelle (2009) o conceito de *networks* como a estrutura fundamental da sociedade moderna, tornou-se foco de inovação e de estudos organizacionais no mundo acadêmico, no setor privado, e da imprensa. Para os autores as redes de *network* como estratégia de compartilhamento de conhecimento influenciam no desempenho inovador com a adoção de novas práticas, facilitando a transferência de experiências não só a nível nacional, e sim num âmbito global.

Este conceito de compartilhamento do conhecimento ficou conhecido pelos estudos do economista Henry Chesbrough, que criou em 2003 o termo *Open Innovation* para explicar como as corporações podem buscar ideias externas para alavancar seu desenvolvimento, além de compartilhar as próprias inovações. Para o economista a diversidade de ideias e as trocas entre organizações, universidades, governos, centros de pesquisas, etc., permitem gerir fontes externas já existentes para renovar a organização de forma mais acessível e dinâmica, revelando mais que uma tendência, uma nova perspectiva para as organizações (CHESBROUGH, 2012).

Os estudos de Muzamil e Sharan (2011) evidenciam que a *Open Innovation* utiliza largos recursos e experiência das organizações envolvidas, o que necessita uma relativa capacidade das mesmas para reter o conhecimento fora de seus limites. Para De Massis et al. (2015) as empresas familiares, durante o processo de inovação, dependem de um número relativamente elevado de colaborações de fontes externas de conhecimento e tecnologias e apostam na inovação incremental de processos destinados ao desenvolvimento e introdução novos produtos no mercado.

As organizações familiares desempenham um papel crucial nas economias mundial (ARONOFF; WARD, 1995; LA PORTA; SILANES; SHLEIFER, 1999). Décadas de pesquisa tem apresentado resultados mistos em relação a inovação em organizações familiares, por um lado, são vistas como conservadoras e menos inovadoras do que outros tipos de organizações, por outro lado, estatísticas comprovam que as organizações mais inovadoras são familiares de renome internacional por sua capacidade de se concentrar em inovações de grande impacto em seus respectivos setores (DE MASSIS et al., 2015).

Validando os estudos de Santos, Vasconcelos e De Luca (2013) no qual advertem que as empresas que iniciaram ou que pretendem iniciar suas atividades no mercado externo tendem a investir em inovação mais do que aquelas já consolidadas no exterior, visto que a necessidade de aglutinar vantagem competitiva e diferencial é primordial à sua sobrevivência e continuidade. Para os autores, empresas sólidas podem entender que desempenham atividade de inovação suficiente e já conquistaram espaço em seu escopo de atuação, deixando de investir nesse segmento. Carvalho et al. (2015) entendem que as organizações buscam a inovação como meio para obter vantagem competitiva, e que as organizações de menor porte possuem um alto potencial, porém acabam inovando em dimensões semelhantes e deixam de explorar dimensões com potencialidades para gerar vantagem competitiva.

Neste contexto, as organizações que acabam não explorando novas dimensões possuem um grau muito baixo de inovação, e não potencializam o seu capital intelectual interno, assim como colocado por Siqueira e Cosh (2008) as empresas que inovam frequentemente criam e introduzem novos conhecimentos na organização, proporcionando multi-habilidades e um mecanismo de distribuir de forma eficaz o conhecimento.

As organizações inovadoras não se coíbem de risco, embora muitas organizações em clima de negócios resistente de hoje são avessas ao risco. No entanto, a inovação de sucesso



requer um elemento de risco e as organizações inovadoras demonstraram um apetite para o risco desde que consumido dentro de limites cuidadosamente gerenciados. Aceitar o risco também significa uma tolerância para algumas falhas, juntamente com sucessos (SAMSON; GLOET, 2014).

Neste cenário, Carmona, De Aquino e Gouveia (2016) evidenciam que a inovação não está ligada somente a elaborar algo novo, que ainda não foi descoberto, mas também está diretamente relacionada a melhorar o que já existe, de modo a elevar seu desempenho, como, por exemplo, produzir uma embalagem mais prática para atender as necessidades dos clientes. Para os autores, seja essa inovação um produto novo ou melhorado, ou ainda, uma mudança em um processo, o importante é que ela seja algo novo para uma empresa específica, mesmo que não necessariamente novo para o mercado. Porém, vale ressaltar que a capacidade de marketing de uma organização é considerada como sendo fonte importante para aumentar a sua vantagem competitiva (ROSTAMI, 2015), ou seja, a inovação pode e deve ser reforçada pelo marketing.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa abordou a inovação como um incremento para gerar vantagem competitiva, e entre as contribuições destaca-se entender o termo inovação como algo complexo, altamente dinâmico, e que atende por vários conceitos, atribuindo a cada pesquisador da área entender estas várias epistemologias.

Uma contribuição acadêmica desta pesquisa foi agregar conhecimento sobre um tema que já está sendo amplamente discutido, como forma de auxiliar em futuras pesquisas. Neste aspecto, considera-se que a inovação deve ser uma estratégia das organizações, independente da forma que ela for trabalhada, sendo com capital intelectual interno, ou elaborada junto a outros órgãos, de *really new* a imitativa, é comprovado que ela possibilita as organizações se diferenciarem ou se aproximarem de seus concorrentes, auxiliando na sua sustentabilidade ao longo do tempo.

Como principal achado para a área organizacional, além do agrupamento de vários conceitos sobre o tema, é possível afirmar a inovação não somente como algo novo, entendendo-se que as atualizações de processos, produtos ou serviços também são consideradas inovações. Fazendo-se necessário a inclusão desta fonte na rotina das organizações.

Não coube a esta pesquisa discutir os desafios da gestão da inovação, e modelos aplicados as organizações, e sim evidenciar a inovação como uma fonte de gerar vantagem competitiva. Logo, a vantagem ou desvantagem competitiva de uma empresa resulta do conjunto das suas atividades, e não apenas de algumas (Porter, 1990).

As limitações do estudo referem-se a escolha de apenas uma base de dados, não sendo um estado da arte sobre o tema, entretanto, possibilita a realização de novas pesquisas no intuito de analisar novos achados.

#### 5 REFERÊNCIAS

ARONOFF, C. E.; WARD, J. L. Family-owned businesses: a thing of the past or a model for the future? **Family Business Review**, v. 8, n. 2, p. 121-130, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.

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



- BURNS T.; STALKER, G. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.
- CARMONA, C. U. M.; DE AQUINO, J. T.; GOUVEIA, R. L. A. Inovação e agregação de valor: um estudo das empresas brasileiras mais inovadoras. **Exacta**, v. 14, p. 71-84, 2016.
- CASTRO, C. E.; DESENDER, K. A. Analyzing Porter's ideas: horizontal differentiation and product innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, p. 24-38, 2010.
- CHEN, Y; LIMA, R. G. D.; MARTINS, V. F. Processo de inovação: análise sob a ótica dos elementos organizacionais – revisão literária estruturada e implicações para pesquisas futuras. **Organizações em contexto**, v. 8, n. 16, p. 91-119, 2012.
- CHESBROUGH, H. **Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia**. 1 ed. Trad.: Faria. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- COLBY, E.; DOBNI, C. B. Innovation - the next level of sustainable competitive advantage for your organization, and you!. **Workforce Solutions Review**, v. 6, n. 5, p. 22-25, 2015.
- CARVALHO, G. D. G.; SILVA, W. V.; POVOA, S. C. A.; CARVALHO, G. H. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 12, n. 4, p. 162-186, 2015.
- DE MASSIS, A.; FRATTINI, F.; PIZZURNO, E.; CASSIA, L. Product innovation in Family versus nonfamily firms: an exploratory analysis. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 1-36, 2015.
- DE MASSIS, A; DI MININ, A; FRATTINI, F. Family-driven innovation: resolving the paradox in family firms. **California Management Review**, v. 58, n. 1, p. 5-19, 2015
- 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.
- GLUESING, J.C; RIOPELLE, K. R. Guest editor's introduction: collaborative innovation networks for competitive advantage. **Journal of Advanced Manufacturing Systems**, v. 8, n. 2, p. 115-116, 2009.
- GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.
- HART, C. **Doing a literature review: releasing the social science research imagination**. London: Sage Publications, 1998.
- HULT, G; HURLEY, R; KNIGHT, G. Innovativeness: its antecedentes and impacto on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, p. 429-438, 2003.
- 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.



ITO, N. C., HAYASHI JUNIOR, P. GIMENEZ, F. A. P., FENSTERSEIFER, J. E. Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 16, n. 2, p. 290-307, 2012.

KITCHENHAM, B; et al. Systematic literature reviews in software engineering: a tertiary study. **Information & Software Technology**, v. 52, n. 8, p. 792-805, 2010.

LA PORTA, R.; SILANES, F. L.; SHLEIFER, A. Corporate ownership around the world. **Journal of Finance**, v. 54, n. 2, p. 471-517, 1999.

LEIFER, R; O'CONNOR, C. G; RICE, M. A implementação de inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 42, p. 17-30, 2002.

LIAO, T; RICE, J; LU, J. The vicissitudes of competitive advantage: empirical evidence from Australian Manufacturing SMEs. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 2, p. 469-481, 2015.

MUKUNDAN, G. Editorial: innovation for competitive advantage. **Journal of Advanced Manufacturing Systems**, v. 5, n. 1, p. 1-2, 2006.

MUZAMIL, M. N.; SHARAN, K. Relative capacity. **Journal of Management Research**, v. 1, n. 2, p. 77-86, 2011.

PERDOMO, O. J.; GONZALEZ, B. J.; GALENDE, J. The intervening effect of business innovation capability on the relationship between total quality management and technological innovation. **International Journal of Production Research**, v.47, n. 18, p. 5087-5107, 2009.

PORTER, M. E. The competitive advantage of nations. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 73-93, 1990.

PORTER, M. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 95-117, 1991.

ROSTAMI, N. A. Examining the relationship between marketing capability and innovation. **International Journal of Management, Accounting & Economics**, v. 2, n. 1, p. 64-72, 2015.

SAMSON, D; GLOET, M. Innovation capability in Australian manufacturing organisations: an exploratory study. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 21, p. 6448-6466, 2014.

SANTOS, J. G. C.; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 10, n. 1, p. 189-211, 2013.

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



SHAW, J. A. Schema approach to the formal literature review in engineering theses. **System**, v.23, n.3, p.325-335, 1995.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v.10, n. 3, p. 251-268, 2013.

SIQUEIRA, A. O.; COSH, A. D. Effects of product innovation and organisational capabilities on competitive advantage: evidence from UK small and medium manufacturing enterprises. **International Journal of Innovation Management**, v. 12, n. 2, p. 113-137, 2008.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **Revista de Administração e Inovação - RAI**, v. 7, n. 3, p. 120-149, 2010.

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

TEH, C. C.; KAYO, E. K.; KIMURA, H. Marcas patentes e criação de valor. **Revista de Administração Mackenzie**, v.9, n. 1, p. 86-106, 2008.

VOLPATO G. L. **CIÊNCIA**: da filosofia à publicação. 6ª ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

WEST, J.; BOGERS, M. Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 4, p. 814-831, 2014.