

Inovação de processo e vantagem competitiva: uma revisão sistemática

Eliana Andréa Severo¹

Vanessa Faedo Serafin²

Julio Cesar Ferro de Guimarães³

Resumo: A inovação de processo visa à 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, mas também, de problemáticas. Dentre as tantas, algumas de fundo teórico; outras, prático, identificam-se as especificidades da relação entre inovação e vantagem competitiva. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar a inovação de processo e a vantagem competitiva, 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, os quais podem ser originados 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*.

Process innovation and competitive advantage: a systematic review

Abstract: The process innovation aims at improving the competitiveness and maintenance of organizations in the globalized market. The organizational field is vast, complex and dynamic, representing, therefore, for professionals and researchers a context of diversity, also, of problems. Among the many, some of theoretical background, others, practical, identifies itself to the specificities of the relationship between innovation and competitive advantage. In this context, this study aims to analyze process innovation and competitive advantage through a systematic search in the Scopus database. The methodology used was a qualitative and exploratory research. The results highlight that process innovation is directed, in particular, to productive processes and management processes, as well as the competitive advantage is the ability to use internal resources of the company, which can originate from the learning processes, knowledge, dynamic capabilities and human resources. These points may be represented, however, in different biases, for example, in the performance gain by the company, represented by the increase of the marketing, increase of the client portfolio, prospection of new relationships or adoption of original communication channels, among other intangible assets.

Keywords: Process Innovation; Competitive Advantage; Scopus Database.

¹ Doutora em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Mestre em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Especialista em Gestão Ambiental com Ênfase na Indústria pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Graduada em Administração pela Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Ciências Biológicas Licenciatura Plena pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC). Atua como Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar (UNP). Endereço Postal: Avenida Engenheiro Roberto Freire, 2184, Bairro Capim Macio, Natal/RN. E-mail: elianasevero2@hotmail.com

² Mestre em Administração pela Faculdade Meridional (IMED). Especialista em Design de Produto pela Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Especialista em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Graduada em Psicologia pela Universidade de Passo Fundo (UPF). Atua como Professora do Programa de Pós-Graduação Lato Sensu Faculdade Meridional (IMED).

³ Doutor em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Especialista em Design de Produto pela Faculdade da Serra Gaúcha (FSG). Especialista em Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável pela Faculdade Internacional de Curitiba (FACINTER). Graduado em Administração pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Atua como Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Potiguar (UNP).

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 esse objetivo, está a busca pela inovação. Essa pode se dar tanto no âmbito dos produtos, quanto no 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, terem-se 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, identificam-se as 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, seja de 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, por meio de uma pesquisa sistemática na base de dados Scopus, investigando os artigos mais citados, os quais datam de 1975 a 2016. A escolha desta base se deu por 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: a metodologia utilizada; os resultados e discussões da inovação de processo e vantagem competitiva e as considerações finais.

2 Metodologia

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,

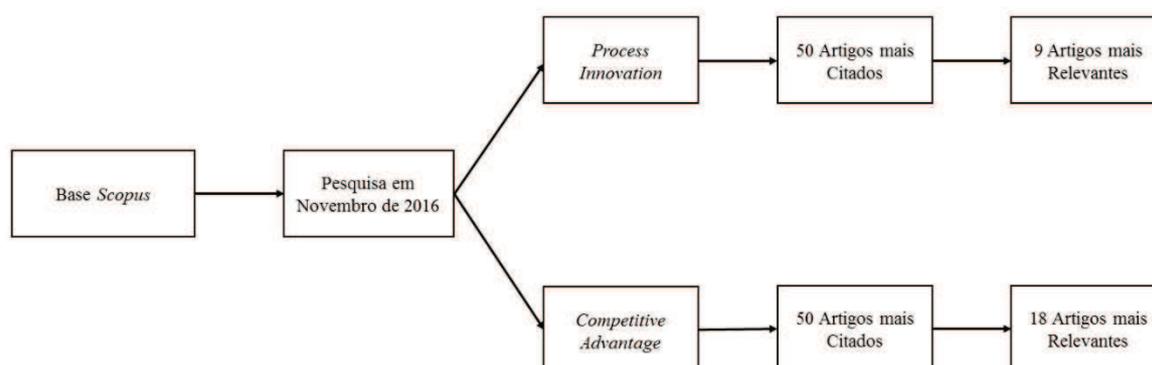
com o propósito de descrever ou explicar as questões sociais (FLICK, 2004; GIL, 2007; GIBBS, 2009). Para Creswell (2007), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como sendo exploratória, com a finalidade de explorar um tópico, quando suas variáveis e bases teóricas são pouco conhecidas.

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 a 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, independentemente da data em que foram publicados.

Tal busca resultou nos 50 artigos mais citados sobre *process innovation* e 50 artigos mais citados de *competitive advantage*. A partir de tais resultados, procedeu-se a leitura exploratória dos resumos de cada artigo, selecionando-se 9 artigos relacionados a *process innovation* e 18 artigos relativos a *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. Entretanto, para ampliar a discussão do arcabouço teórico, também se utilizaram outros artigos atuais, os quais complementaram a revisão da literatura.

Para a análise e a interpretação das informações, utilizou-se a análise de conteúdo preconizada por Bardin (2006), a qual trata 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 Resultados e Discussões

Os resultados e discussões são apresentados em duas categorias: inovação de processo e vantagem competitiva.

3.1 Inovação de Processo

Os artigos selecionados para process innovation estão apresentados na Quadro 2 pela ordem do maior número de citações para o menor, os quais se encontram distribuídos entre os anos de 1975 a 2006. Entretanto o filtro de pesquisa foi até 2016, sendo que nos últimos anos não se encontraram artigos mais citados. Entretanto, para ampliar a discussão teórica, adicionaram-se estudos mais recentes publicados até 2018, os quais não fazem parte da pesquisa sistemática.

Quadro 2: Artigos mais citados referentes ao termo process innovation

Título do Artigo	Autor (es)/ano de publicação	Periódico	Número de citações	Objetivo do artigo
Profiting from technological innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy	Teece (1986)	Research Policy	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.
Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development	Leonard-Barton (1992)	Strategic Management Journal	2517	Examinar a natureza das capacidades básicas de uma empresa, focando na sua interação com novos projetos de desenvolvimento de produtos e processos.
Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms	Laursen e Salter (2006)	Strategic Management Journal	1353	Investigar a relação da estratégia de busca ao desempenho inovador.
Central problems in the management of innovation	Van De Ven (1986)	Management Science	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.
A dynamic model of process and product innovation	Utterback e Abernathy (1975)	Omega	1315	Relatar resultados de testes empíricos de relações entre o padrão de inovação de uma empresa e suas características do estágio de desenvolvimento, processo de produção e base escolhida de competição.
Innovation: mapping the winds of creative destruction	Abernathy e Clark (1985)	Research Policy	1045	Desenvolver uma estrutura para analisar as implicações competitivas da inovação.
A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: A literature review	Garcia e Calantone (2002)	Journal of Product Innovation Management	1025	Demonstrar a importância de considerar uma perspectiva de marketing e tecnológica, bem como uma perspectiva de nível macro e micro, ao identificar inovações.
Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle	Klepper (1996)	American Economic Review	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.
Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions	Cooke, Uranga e Etxebarria (1997)	Research Policy	694	Explorar o caso dos Sistemas Regionais de Inovação, reconhecendo a grande contribuição da pesquisa.

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 discrepâncias relacionam-se, para os autores, especialmente na definição da inovação radical ou disruptiva e a inovação incremental.

Conforme Giovannetti e Piga (2017), quando incorporadas às atividades de produção, as inovações de produto, processo e organizacional operam como o principal motor do crescimento econômico e do aumento da produtividade, levando a vantagens comparativas de empresas, nações, regiões e cidades.

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 enfrentados 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. Consoante isso, Obwegeser e Müller (2018) ressaltam que, enquanto um número crescente de estudos está sendo publicado anualmente, ainda falta uma visão geral de âmbito empírico para a formulação de políticas e pesquisas aplicadas.

De acordo com Dziallas e Blind (2018), avaliar inovações, especialmente no início do desenvolvimento de novos produtos, é uma questão constantemente colocada por acadêmicos, gerentes e formuladores de políticas. Dificuldades da inovação de processos em específico são evidenciadas 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).

Apesar das dificuldades e da importância da inovação em processos, é importante considerar, também, que as características organizacionais implicam a maior ou menor facilidade em uma empresa inovar (UTTERBACK; ABERNATHY, 1975; KLEPPER, 1996; COOKE; URANGA; ETXEBARRIA, 1997). Utterback e Abernathy (1975) relatam as relações entre o padrão de inovação dentro de uma empresa e algumas das suas características, 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 influencia 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 Quadro 3, destacam-se os artigos mais citados sobre a temática de competitive advantage, os quais se encontram entre os anos de 1991 a 2006. Coerentemente, o filtro de pesquisa foi até 2016, sendo que nos últimos anos não se encontraram artigos mais citados. Por conseguinte, para consolidar a discussão teórica, também se acrescentaram estudos mais recentes, publicados até 2018, os quais não fazem parte desta pesquisa sistemática.

Quadro 3: Artigos mais citados referentes ao termo *competitive advantage*

Título do Artigo	Autor (es)/ano de publicação	Periódico	Número de citações	Objetivo do artigo
Firm Resources and Sustained Competitive Advantage	Barney (1991)	Journal of Management	15294	Examinar a relação entre os recursos firmes e a vantagem competitiva sustentada.
Dynamic capabilities and strategic management	Teece, Pisano e Shuen (1997)	Strategic Management Journal	8874	Conhecer as capacidades dinâmicas capazes de gerar riqueza para empresas privadas que operam em ambientes de rápidas mudanças tecnológicas.
Dynamic capabilities: What are they?	Eisenhardt e Martin (2000)	Strategic Management Journal	4240	Descrever as capacidades dinâmicas como potencializadoras da vantagem competitiva.
Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension	Zahra e George (2002)	Academy of Management Review	2834	Identificar dimensões-chave da capacidade de absorção, com base nas capacidades dinâmicas, como potencial de vantagem competitiva.
Prospering in Dynamically-competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration	Grant (1996)	Organization Science	2391	Desenvolver uma teoria da capacidade organizacional baseada no conhecimento para o estabelecimento de vantagem competitiva.
Strategic networks	Gulati, Nohria e Zaheer (2000)	Strategic Management Journal	1637	Apresentar o papel das redes de vínculos entre empresas para questões estratégicas e de vantagem competitiva.
Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case	Dyer e Nobeoka (2000)	Strategic Management Journal	1497	Examinar o modo de compartilhamento de conhecimento na rede da Toyota que cria vantagem competitiva.
Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms	Argote e Ingram (2000)	Organizational Behavior and Human Decision Processes	1378	Discorrer sobre os fundamentos da transferência de conhecimento em organizações como base para a vantagem competitiva.
Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination	Hurley e Hult (1998)	Journal of Marketing	1300	Abordar como as organizações desenvolvem vantagem competitiva por meio do aprendizado organizacional.
SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation	Nonaka, Toyama e Konno (2000)	Long Range Planning	1296	Entender o processo dinâmico em que uma organização cria, mantém e explora o conhecimento para obter vantagem competitiva.
The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development	Lepak e Snell (1999)	Academy of Management Review	961	Estudar as relações entre modos de emprego, relações de emprego, configurações de recursos humanos e critérios de vantagem competitiva.
Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views	Oliver (1997)	Strategic Management Journal	954	Sugerir que o contexto e o processo de seleção de recursos têm influência importante na heterogeneidade das empresas e na vantagem competitiva sustentável.
Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms	Osterloh e Frey (2000)	Organization Science	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.
Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination	Lee e Choi (2003)	Journal of Management Information Systems	724	Desenvolver um modelo de pesquisa que interconecta os fatores de gestão do conhecimento, contribuindo com a vantagem competitiva.
The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance	Baker e Sinkula (1999)	Journal of the Academy of Marketing Science	712	Demonstrar que a orientação de aprendizagem de uma empresa é suscetível de afetar indiretamente o desempenho organizacional.
Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance	Calantone, Cavusgil e Zhao (2002)	Industrial Marketing Management	694	Delinear componentes da orientação de aprendizagem que impactam sobre a vantagem competitiva.
On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage	Barney e Wright (1998)	Human Resource Management	617	Examinar o papel que a função de RH desempenha no desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.
Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda	Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Journal of Management Studies	585	Oferecer uma definição de capacidades dinâmicas, separando-as das capacidades substantivas, bem como dos seus antecedentes e conseqüências.

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. De acordo com Anning-Dorson, Hinson e Amidu (2018), as empresas devem procurar alinhar suas estratégias, como inovação de mercado, ao ambiente. Isto é, porque segundo Alves, Galina e Dobelin (2018), a inovação não é um simples ato isolado de empresas, pelo contrário, é completamente dependente de várias ações novas ou alteradas para que a organização aumente a sua competitividade e obtenha vantagem competitiva.

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) e Kaharuddin et al. (2017), tanto o capital de recursos como o capital institucional e intelectual 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 superar 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 o 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, este modelo surgiu a partir da evolução do conceito de vantagem competitiva baseado 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 à 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 Gulati, Nohria e Zaheer (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, em 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 empresa 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 citem 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.

Neste contexto, Guimarães, Severo e Vasconcelos (2017) ressaltam que as organizações contemporâneas buscam administrar seus recursos para alcançarem uma posição vantajosa em relação aos concorrentes e, assim, manterem-se competitivas nos mercados em que atuam ou na busca de novos clientes.

4 Considerações Finais

Observa-se, diante do exposto, que a inovação pode se 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, no aumento da carteira de clientes, na prospecção de novos relacionamentos ou na 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 à 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 a uma organização. Essa assertiva se apoia nos argumentos apontados por Guimarães et al. (2016), quando pontuam que essa área pode diferenciar uma organização de seus concorrentes e que 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.

Solidificam 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, utilizando outras bases de dados e editoras, tais como a Scientific Electronic Library Online (SciELO), EBSCO, Emerald e ScienceDirect.

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, sugerem-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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733385900216>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- ALVES, C. A. Capacidades de marketing e inovação organizacional: uma relação para vantagem competitiva. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 23, n. 1, p. 92-110, 2016. Disponível em: <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/8476>. Acesso em: 21 set. 2017.
- ALVES, M. F. R.; GALINA, S. V. R.; DOBELIN, S. Literature on organizational innovation: past and future. **Innovation & Management Review**, v. 15, n. 1., p. 2-19, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/147832/141492>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- ANNING-DORSON, T.; HINSON, R. E.; AMIDU, M. Managing market innovation for competitive advantage: how external dynamics hold sway for financial services. **International Journal of Financial Services Management**, v. 9, n. 1, p. 70-87, 2018. Disponível em: <http://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=89932>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- 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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597800928930>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1177/0092070399274002>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639101700108>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com/&httpsredir=1&article=1149&context=cahrswp>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850101002036>. Acesso em: 12 nov. 2016.

- 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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733397000255>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2182-84582014000300007&lng=pt&nrm=iss. Acesso em: 12 nov. 2016.
- DZIALLAS, M.; BLIND, K. Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. **Technovation**, In Press, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497217301402>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- 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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200003%2921%3A3%3C345%3A%3AAID-SMJ96%3E3.0.CO%3B2-N>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000. Disponível em: [https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E). Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-5885.1920110>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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.
- GIOVANNETTI, E.; PIGA, C. A. The contrasting effects of active and passive cooperation on innovation and productivity: Evidence from British local innovation networks. **International Journal of Production Economics**, v. 187, p. 102-112, 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527317300439>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28200003%2921%3A3%3C203%3A%3AAID-SMJ102%3E3.0.CO%3B2-K>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- GRANT, R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2635098?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 12 nov. 2016.
- GUIMARÃES, J. C. F de; SEVERO, E. A.; DORION, E. C. H.; COALLIER, F.; OLEA, P. M. The use of organizational resources for product innovation and organizational performance: A survey of the brazilian furniture industry. **International Journal of Production Economics**, v.180, p. 135-147, 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0925527316301724?via%3Dihub>. Acesso em: 12 nov. 2016.

- GUIMARÃES, J. C. F de; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. Sustainable competitive advantage: a survey of companies in southern Brazil. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 3, p. 352-367, 2017. Disponível em: <http://www.bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/44>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- 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. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/1251742?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 12 nov. 2016.
- IBGE. **PINTEC**: Pesquisa de inovação 2014. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- KAHARUDDIN, A.; HANDARU, A. W.; SARDAN, W.; MOHAMMED, H. A. A. Transient competitive advantage readiness: findings from hotels, cafés, and fashion retails in Bandung, Indonesia. **International Journal of Business and Globalisation**, v. 18, n. 3, p. 417-427, 2017. Disponível em: <http://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=83240>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- KLEPPER, S. Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle. **The American Economic Review**, v. 86, n. 3, p. 562-583, 1996. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2118212?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.507>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2003.11045756>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250131009>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/259035?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 12 nov. 2016.
- 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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630199001156>. Acesso em: 12 nov. 2016.
- OBWEGESER, N.; MÜLLER, S. D. Innovation and public procurement: Terminology, concepts, and applications. **Technovation**, v. 74-75, p. 1-17, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497218301299>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- 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. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/3929/0>. Acesso em: 27 out. 2017.
- OLIVEIRA, M. O. R.; 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. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/13552>. Acesso em: 27 out. 2017.
- OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views.

Strategic Management Journal, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199710%2918%3A9%3C697%3A%3AAID-SMJ909%3E3.0.CO%3B2-C>. Acesso em: 12 nov. 2016.

OSTERLOH, M.; FREY, B. S. Motivation, knowledge transfer, and organizational forms. **Organization Science**, v. 11, n. 5, p. 538-550, 2000. Disponível em: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.11.5.538.15204?journalCode=orsc>. Acesso em: 12 nov. 2016.

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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0048733386900272>. Acesso em: 12 nov. 2016.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/3088148?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 12 nov. 2016.

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. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/101363>. Acesso em: 27 nov. 2017.

UTTERBACK, J. M.; ABERNATHY, W. J. A dynamic model of process and product innovation. **Omega**, v. 3, n. 6, p. 639-656, 1975. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305048375900687>. Acesso em: 12 nov. 2016.

VAN DE VEN, A. H. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 590-607, 1986. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/2631848?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 12 nov. 2016.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/4134351?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 12 nov. 2016.

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. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>. Acesso em: 12 nov. 2016.