

# Inovação e estratégia: uma análise da produção científica recente e tendências de estudos futuros

Themis Alexsandra Santos Bezerra Buna<sup>1</sup>

Cristina Nitz da Cruz<sup>2</sup>

Ana Carolina Nogueira Santos Cruz<sup>3</sup>

Cristiana Fernandes De Muylder<sup>4</sup>

Thiago Sores Nunes<sup>5</sup>

## Resumo

Ao longo dos últimos anos, a inovação em produtos, processos, marketing e gestão faz parte das estratégias das organizações. Setores privados e públicos buscam incorporar inovações como estratégia de sustentabilidade e competitividade, gerando impacto nas organizações reforçando a relação entre as áreas de negócios de inovação e estratégia. Como foco em analisar os estudos científicos internacionais da área de negócios foi realizado estudo bibliométrico para identificar as características dos estudos dos últimos cinco anos utilizando a base de dados Scopus e gerando mapas por meio do software VOSViewer ®. Apesar do estudo ter natureza descritiva, sem objetivo ou necessidade de generalizar os resultados, ressalta-se a relevância dos termos no contexto atual empresarial. Instiga-se ainda novos estudos que podem incluir um dos clusters descritos buscando identificar modelos que possam ser aplicados em diferentes contextos ou setores da economia.

**Palavras-chave:** inovação, estratégia, bibliometria, literatura científica internacional.

## 1. Introdução

A inovação e a estratégia são conceitos fundamentais no contexto empresarial contemporâneo. A inovação pode ser definida como o processo de conceber novas ideias, radicais ou incrementais que envolvem o desenvolvimento ou melhoria de bens e serviços que resultem em valor significativo para as organizações, setores, indivíduos ou sociedade (Schilling, 2020; Mariani, Machado, & Nambisan, 2023).

A estratégia pode ser definida como uma fundamental ferramenta para que o planejamento atenda aos objetivos das organizações a partir de diversas ações (Sutaguna et al., 2023). A inovação estratégica refere-se à integração da inovação no cerne da estratégia organizacional, onde a busca por novas oportunidades e a capacidade de adaptação são incorporadas como elementos para a vantagem competitiva (Tidd et al., 2001).

As empresas não apenas criam novos produtos ou serviços, mas também redefinem seus modelos de negócios e processos operacionais para se manterem relevantes e competitivas em um mercado dinâmico (Santos Filho, 2022). Diversos estudos destacam a importância de uma abordagem estruturada e orientada para a inovação dentro de uma estratégia organizacional bem definida como um catalisador para o sucesso a longo prazo (Dodgson et al., 2017). A capacidade de inovar impulsiona a diferenciação competitiva permitindo adaptação às mudanças do mercado e tecnologias emergentes (Bouncken et al., 2020; Birkinshaw, Zimmermann & Raisch,

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Administração pela FUMEC. E-mail: [a288900291@fumec.edu.br](mailto:a288900291@fumec.edu.br)

<sup>2</sup> Doutoranda em Administração pela FUMEC. E-mail: [a288900163@fumec.edu.br](mailto:a288900163@fumec.edu.br)

<sup>3</sup> Doutoranda em Administração pela FUMEC. E-mail: [a288900131@fumec.edu.br](mailto:a288900131@fumec.edu.br)

<sup>4</sup> Docente do curso de Doutorado em Administração da FUMEC. E-mail: [cristiana.muylder@fumec.br](mailto:cristiana.muylder@fumec.br)

<sup>5</sup> Docente do curso de Doutorado em Administração da FUMEC. E-mail: [adm.thiagosn@gmail.com](mailto:adm.thiagosn@gmail.com)

2016). Portanto, a compreensão e a aplicação eficaz dos conceitos de inovação e estratégia são essenciais para que as organizações não apenas sobrevivam, mas prosperem em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado.

O objetivo deste artigo é analisar a publicação científica internacional recente acerca do tema inovação e estratégia, identificando mapas com os principais autores e redes de palavras-chave. Para isto, o estudo utilizou técnicas bibliométricas Scopus pesquisa realizada em julho de 2024 com os termos “innovation AND strategy” que figuram nos campos do título, resumo ou palavras-chave, considerando apenas os artigos de periódicos, da área de “business, management and accounting” e a partir de 2019 (inclusive). O artigo segue o modelo proposto pelo periódico European Research on Management and Business Economics da Elsevier e está organizado em introdução, método, resultados e análise seguindo das conclusões e lista de referências.

## 2. Fundamentação teórica

### 2.1 Inovação e Inovação Estratégica

Conceitos iniciais que abordam a gestão da inovação, integrando aspectos tecnológicos, de mercado e organizacionais destacam a importância da inovação como um processo contínuo e sistemático, que envolve a identificação de oportunidades, a geração de ideias, o desenvolvimento e a comercialização (Tidd, Bessant, & Pavit, 2001). Ainda em busca da discussão de como mensurar a gestão da inovação como processo inovador (Adams, Bessant, & Phelps, 2006) argumentam que métricas de inovação devem ser multifacetadas, capturando não apenas os resultados tangíveis, como novos produtos e serviços, mas também os processos internos e capacidades organizacionais que sustentam a inovação. Nesta abordagem os autores consideram relevantes inclusão de fatores como cultura organizacional, aprendizado e colaboração entre diversos setores das organizações.

Outro estudo investiga o impacto das práticas estratégicas de gestão da inovação no desempenho inovador das empresas utilizando uma abordagem quantitativa (Kalay & Lynn, 2015) envolvendo diferentes práticas como a gestão do conhecimento, alianças estratégicas e a criação de uma cultura de inovação são significativamente correlacionadas com o sucesso inovador. Eles enfatizam que a gestão da inovação deve ser vista como um processo estratégico integrado, que vai além de esforços isolados e abrange a coordenação de recursos, capacidades e incentivos organizacionais (Kalay & Lynn, 2015).

A gestão de projetos eficaz é fundamental para a realização de inovações estratégicas nas organizações (Palmer & Kaplan, 2007). Em seu estudo, Palmer e Kaplan (2007) destacam que a capacidade de gerenciar projetos complexos e multidisciplinares é essencial para a implementação bem-sucedida de estratégias inovadoras. Eles argumentam que a gestão de projetos não se limita ao cumprimento de prazos e orçamento, mas envolve a coordenação de recursos, gestão de riscos e a adaptação às mudanças no ambiente organizacional (Palmer & Kaplan, 2007).

Além disso, Koivisto (2013) enfatiza que a capacidade de inovação estratégica das empresas está diretamente relacionada à eficácia da gestão de projetos. Segundo Koivisto (2013), as empresas que desenvolvem competências avançadas em gestão de projetos são mais capazes de transformar ideias inovadoras em produtos e serviços concretos. Ele sugere que a adoção de metodologias ágeis e a promoção de uma cultura de aprendizagem contínua são práticas fundamentais para melhorar a gestão de projetos de inovação (Koivisto, 2013).

A inovação estratégica pode ser compreendida como essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas em mercados competitivos, devendo estar

integrada à estratégia corporativa e suportada por uma cultura organizacional que valorize a criatividade e a experimentação (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001). Segundo esses autores, a inovação estratégica não é apenas uma responsabilidade da alta gestão, mas deve envolver todos os níveis da organização para ser efetivamente implementada (Tidd, Bessant, & Pavitt, 2001).

A inovação estratégica envolve a criação de novas estratégias que permitem às empresas explorarem novas oportunidades de mercado e responder de forma proativa às mudanças do ambiente competitivo (Palmer & Kaplan, 2007). Koivisto (2013) complementa essa visão ao afirmar que a capacidade de inovação estratégica depende da integração de competências técnicas, de mercado e organizacionais. Ele argumenta que as empresas devem desenvolver uma visão holística da inovação, que inclua a gestão de conhecimento, a colaboração entre departamentos e a capacidade de gerenciar a mudança organizacional (Koivisto, 2013). O autor ainda destaca a importância de alinhar a inovação com a estratégia de longo prazo da empresa para garantir a sustentabilidade dos esforços inovadores.

O desenvolvimento da capacidade de inovação estratégica é um processo contínuo que exige a integração de diversas competências e práticas organizacionais (Koivisto, 2013). Segundo Koivisto (2013), as empresas devem investir em capacitação e treinamento, promover a colaboração e a comunicação interna, e adotar tecnologias que facilitem a gestão do conhecimento e a inovação.

Destaca-se, portanto, o conceito anterior (Palmer & Kaplan, 2007) de que a visão da capacidade de inovação estratégica está intimamente ligada à capacidade de adaptação e resiliência da organização. As empresas devem desenvolver estruturas organizacionais flexíveis e promover uma cultura de inovação que incentive a tomada de riscos calculados e a busca contínua por melhorias (Palmer & Kaplan, 2007).

### 3. Método

Os dois termos “innovation” AND “strategy” foram pesquisados na base de dados Scopus utilizando a Plataforma Periódicos CAPES sendo as etapas descritas a partir das premissas do protocolo Prisma-p (Figura 1). O propósito de seguir as etapas do protocolo é tornar a pesquisa replicável.



**Figura 1:** Etapas para geração do documento RIS

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

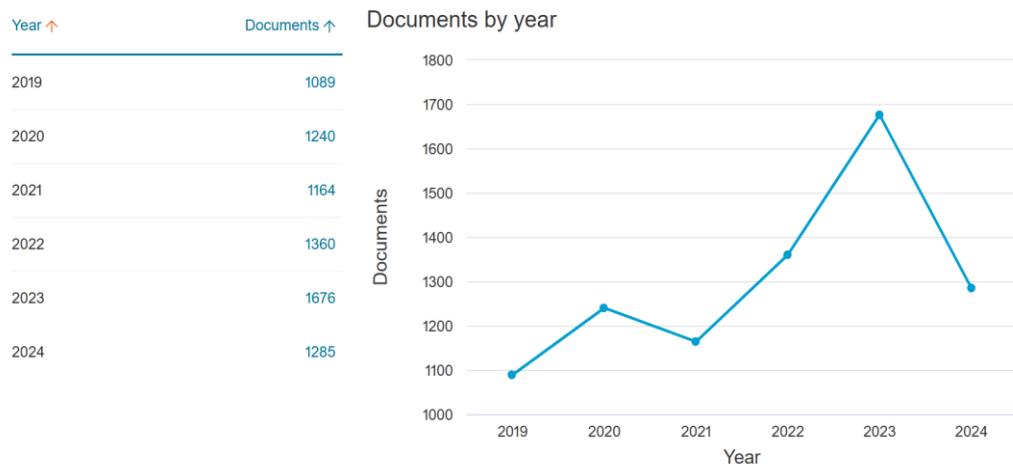
Logo o termo final da pesquisa foi:

TITLE-ABS-KEY (innovation AND strategy) AND PUBYEAR > 2018 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI" )) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re"))

A partir da base de dados exportada da base Scopus, foi utilizada análise bibliométrica por meio do software VOSViewer®. O VOSViewer é uma ferramenta de visualização usada principalmente em estudos bibliométricos para analisar redes de coautoria, cocitação ou co-ocorrência de termos em publicações científicas (Truong et al., 2024). Ele permite a visualização de padrões e estruturas complexas presentes em grandes conjuntos de dados bibliográficos, facilitando a identificação de tendências, áreas de pesquisa emergentes e colaborações entre autores e instituições (van Eck & Waltman, 2010; Truong et al., 2024).

#### 4. Resultados e análises

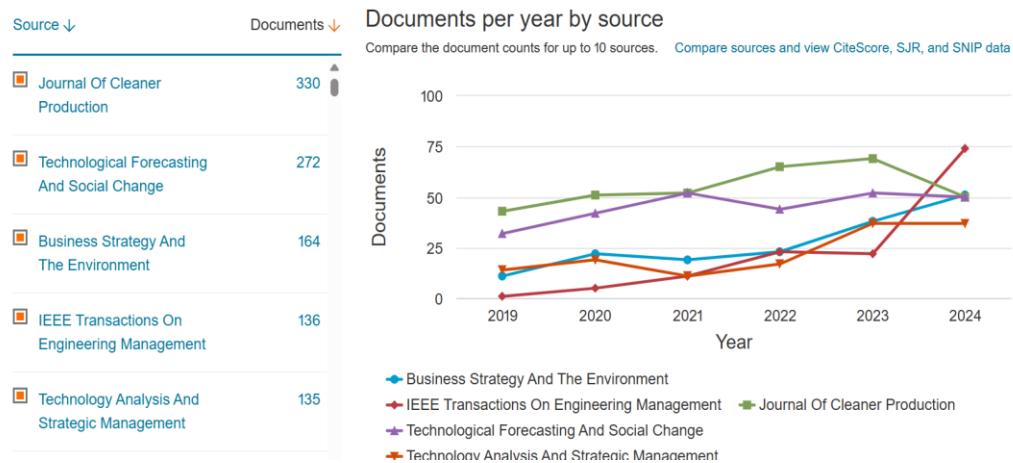
A partir da pesquisa realizada pode-se verificar que nos anos recentes os termos inovação e estratégia são temas recorrentes e mesmo considerando que o ano de 2024 está em andamento (referente a julho de 2024) deve ser crescente o número de artigos publicados (Fig. 2).



**Figura 2:** Frequência dos artigos por ano

Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

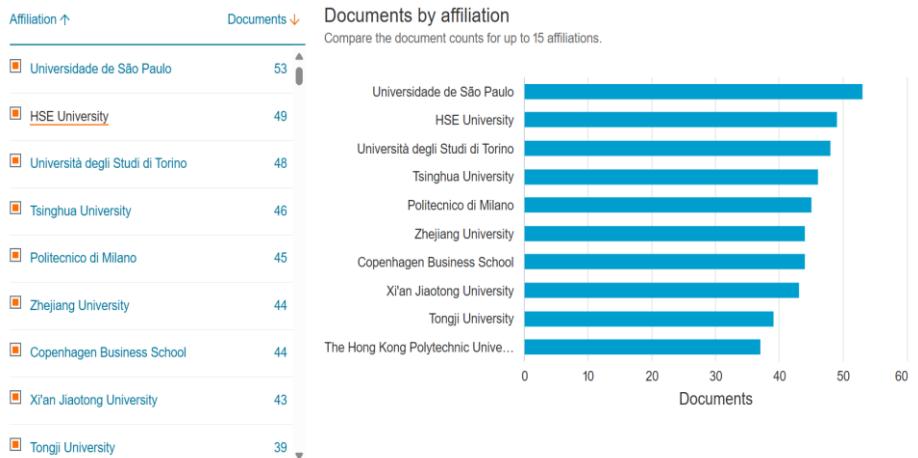
Pode-se ainda observar os periódicos com a maior concentração dos artigos com o termo utilizado: Journal of Cleaner Production (330 artigos), Technological Forecasting and Social Change (272 artigos), Business Strategy and the Environment (164 artigos), IEEE Transactions On Engineering Management (136 artigos), Technology Analysis And Strategic Management (135 artigos) (Fig. 3).



**Figura 3:** Principais periódicos com as publicações analisadas

Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

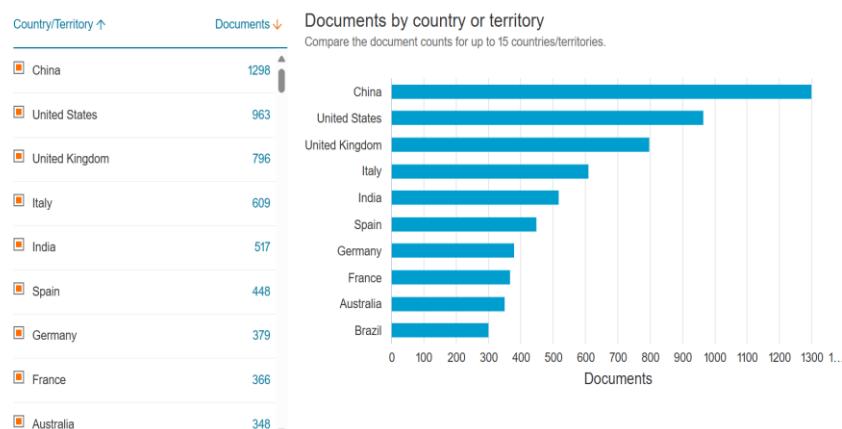
Sobre o vínculo dos autores, pode-se destacar a USP-Brasil (53 artigos), a HSE University-Rússia (49 artigos) e Università degli Studi di Torino-Itália (48 artigos) representando as 3 primeiras e aproximadamente 1,92% da amostra analisada (Fig. 4).



**Figura 4:** Vínculo dos autores

Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

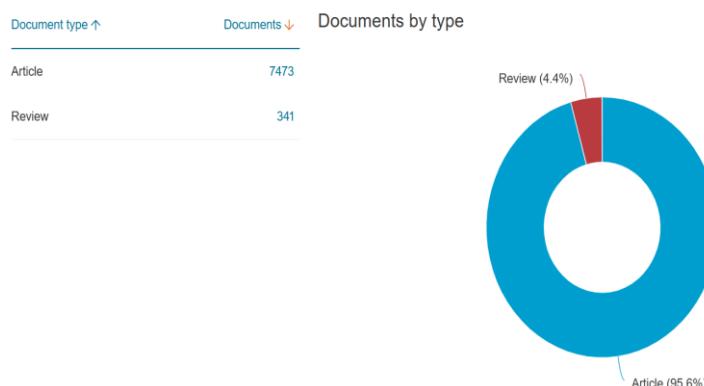
Embora uma universidade brasileira tenha figurado no gráfico de vínculo dos autores, o Brasil não figura dentre os principais países que concentram as publicações (Fig. 5).



**Figura 5:** Países das publicações.

Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

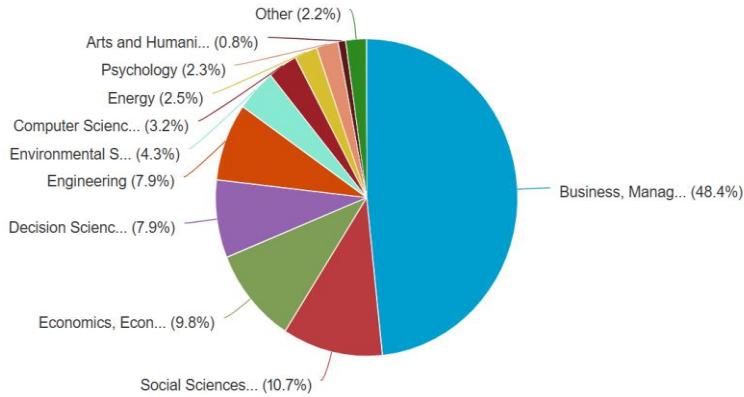
Quanto aos documentos, pode-se ainda observar que são menor número as revisões na amostra analisada, representando menos de 5% (Fig. 6).



**Figura 6:** Tipo de publicação da amostra.

Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

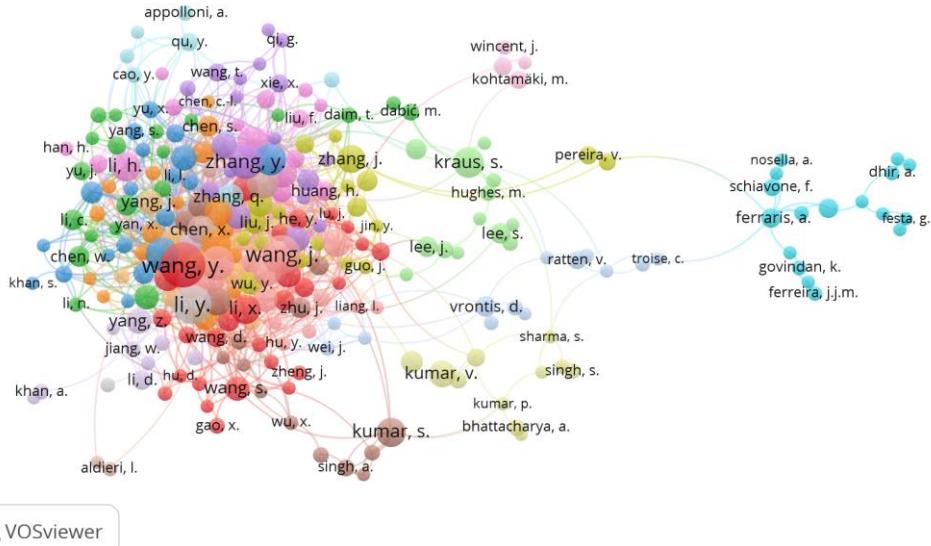
Apesar do filtro ter sido realizado na base Scopus para a área de negócios, administração e contabilidade, são descritas diversas subáreas dos documentos (Fig. 7).



**Figura 7:** Subárea do documento.

Fonte: Desenvolvido pelo Scopus.

Ao analisar os mapas de relação entre os autores dos artigos pode-se verificar redes e formação de 19 clusters que identificam as relações entre os autores reforçando a ideia de redes e formação de grupos de pesquisa (Fig. 8).



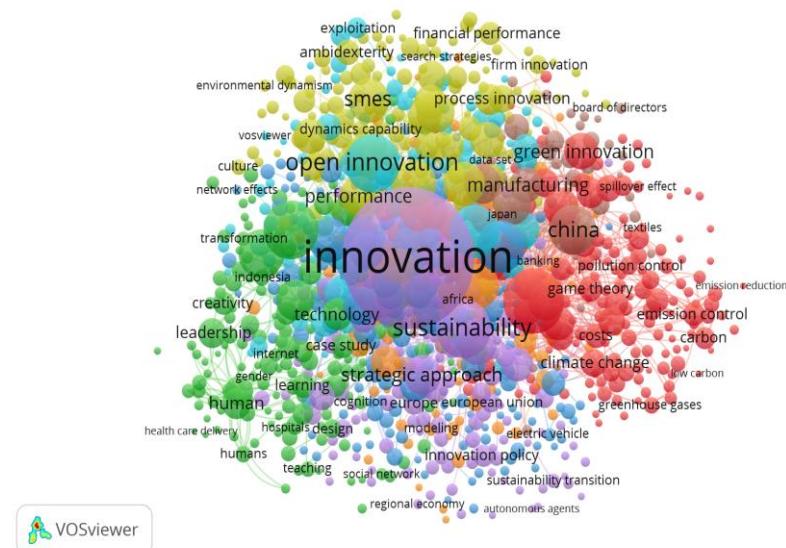
**Figura 8:** Autores e redes de coautoria.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Quando o foco é verificar a relação entre as palavras-chave foram obtidas 1000 palavras diferentes que formaram 8 clusters indicados na figura 9. Pode-se observar que no cluster mais abrangente (lilás) trata além dos termos inovação, sustentabilidade e abordagem estratégica.

No outro cluster (Fig. 9) de cor amarela destaca-se a sigla de Pequenas e micro empresas (SMEs), capacidades dinâmicas, processo de inovação e performance. No cluster identificado pela cor verde pode-se perceber algumas palavras-chave como criatividade, tecnologia e liderança. Com destaque ainda no cluster de cor azul o termo inovação aberta. No cluster de cor vermelha ainda destaca-se inovação verde, controle de emissão, carbono e outros termos relacionados a questão ambiental. Confirmando

portanto à demandas atuais como estratégia de empresas e a Agenda ONU de Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS – 2030).



**Figura 9:** Palavras-chave.

Fonte: Desenvolvido pelos autores.

Ainda buscou-se realizar uma síntese dos conceitos de inovação e estratégia foram extraídos dos textos com o maior número de citações (Tab. 1).

Tabela 1: Análise de artigos periódicos com maior citação a partir de 2019

---

Artigo: The-role-of-innovation-in-business-strategy-as-a-competitive-advantage-Evidence-from-Indonesian-MSMEs 2023 LLC-CPC-Business-Perspectives.pdf

Síntese	Conceito utilizado de Inovação	Conceito utilizado de Estratégia
<p>" - O documento de pesquisa enfoca o papel da inovação na estratégia empresarial como uma vantagem competitiva para as MPMEs indonésias.</p> <p>- Salienta que a inovação de produtos medeia significativamente o efeito da estratégia empresarial na vantagem competitiva.</p> <p>- As recomendações incluem processos e pessoas inovadores, enfatizando a cooperação, a confiança e o planeamento estratégico.</p> <p>- As MPEM necessitam de apoio das partes interessadas para se adaptarem a mudanças imprevisíveis e se destacarem na concorrência através da inovação de produtos, processos e pessoas.</p> <p>- O estudo enfatiza a importância da inovação em pessoas, processos e produtos para alcançar o sucesso dos negócios e criar uma vantagem competitiva para as MPMEs."</p>	<p>" - Inovação na estratégia de negócios refere-se ao processo de introdução de novas ideias, métodos ou produtos para melhorar a competitividade e criar uma vantagem única no mercado.</p> <p>- Envolve três aspectos principais: inovação de produtos, inovação de processos e inovação de pessoas, que desempenham um papel crucial no aprimoramento das estratégias de negócios e na geração de vantagens competitivas.</p> <p>- A inovação de produtos se concentra em melhorar a qualidade, os benefícios e a competitividade do produto para satisfazer as necessidades do consumidor e motivar as compras.</p> <p>- A inovação de processos visa otimizar as atividades de negócios.</p>	<p>" - Uma estratégia de negócios é um plano de ação projetado para atingir metas ou objetivos específicos dentro de uma organização.</p> <p>- Envolve estabelecer metas, determinar ações para atingir essas metas e mobilizar recursos para executar as ações.</p> <p>- As estratégias de negócios devem ser continuamente revisadas e atualizadas para se adaptarem às mudanças nos ambientes de negócios e permanecerem eficazes.</p> <p>- O conceito de estratégia envolve a otimização dos recursos de uma empresa, incluindo seus pontos fortes e fracos, para obter uma vantagem competitiva e alcançar um crescimento sustentável."</p>

<p>- A inovação de processos visa otimizar as atividades de negócios, melhorando vários processos, como aceitação de pedidos, produção, controle de qualidade e atendimento ao cliente.</p> <p>- A inovação de pessoas envolve capacitar funcionários, desenvolver equipes coesas e aprimorar sistemas de suporte para impulsionar o sucesso e a competitividade dos negócios."</p>	<p>melhorando vários processos, como aceitação de pedidos, produção, controle de qualidade e atendimento ao cliente.</p> <p>- A inovação de pessoas envolve capacitar funcionários, desenvolver equipes coesas e aprimorar sistemas de suporte para impulsionar o sucesso e a competitividade dos negócios."</p>	
---	--	--

Artigo: The-catch22-in-strategizing-for-radical-innovation\_2021\_Carleton-University.pdf

Síntese	Conceito utilizado de Inovação	Conceito utilizado de Estratégia
<p>" - O artigo explora a relação entre a estratégia corporativa e a estratégia de inovação, enfatizando os desafios da estratégia para a inovação radical. Ele argumenta que as ferramentas de estratégia corporativa existentes podem dificultar o sucesso de uma empresa com inovação radical devido às incertezas associadas a ela. O estudo propõe um quadro gerencial que aborda as contradições e incertezas entre as estratégias corporativas e de inovação, visando potencializar as chances de sucesso do trabalho estratégico.</p> <p>- A investigação salienta a importância de manter o foco no nível de ambição nos esforços de inovação radical para gerir eficazmente a incerteza e evitar a gravitação para a inovação incremental.</p> <p>- As estratégias de inovação radical devem combinar ambição e orientação para explorar eficazmente novas oportunidades, assegurando um equilíbrio entre as actividades essenciais e as actividades inovadoras."</p>	<p>" - Inovação é um conceito multifacetado que engloba pesquisa e desenvolvimento, desenvolvimento de tecnologia e introdução de novos produtos e serviços no mercado. É caracterizado pela incerteza, oportunidades conflitantes, impulsionado pelo desconhecido, e é mais sobre desejos do que conhecimento.</p> <p>- A estratégia de inovação é crucial para as empresas que pretendem alcançar um melhor desempenho futuro através de esforços inovadores, especialmente quando visam a inovação radical. Os desafios na formulação da estratégia de inovação incluem o desafio da gravitação, o desafio da estrutura e o desafio do alinhamento.</p>	<p>" - A estratégia corporativa é definida como um compromisso com um padrão de comportamento destinado a ajudar a vencer uma competição, com foco na eficiência e metas de longo prazo para alcançar vantagens de desempenho sustentáveis em relação aos concorrentes.</p> <p>- A estratégia de inovação, especialmente para a inovação radical, envolve a formulação de planos para impulsionar os esforços de inovação que se alinhem estreitamente com a estratégia de negócios e a proposta de valor central de uma empresa.</p> <p>- A relação entre a estratégia empresarial e a estratégia de inovação é crucial, com a estratégia empresarial a orientar os esforços incrementais de inovação e a estratégia de inovação a impulsionar iniciativas radicais de inovação."</p>

Artigo: Open-innovation-in-the-context-of-organisational-strategy\_2019\_De-Gruyter-Open-Ltd.pdf

Síntese	Conceito utilizado de Inovação	Conceito utilizado de Estratégia
<p>" - O artigo analisa a relação entre a estratégia corporativa e a inovação aberta nas empresas polacas, com foco na idade, tamanho e alcance operacional. Ele explora a correlação entre inovação aberta, liderança de custos e estratégias de diferenciação.</p> <p>- O estudo utilizou um questionário para determinar o nível de abertura nos processos de</p>	<p>" - O conceito de inovação envolve um processo de inovação distribuído baseado em fluxos de conhecimento gerenciados através das fronteiras organizacionais, com o objetivo de aumentar a inovação empresarial e explorar novos mercados para tecnologias e ideias que não se</p>	<p>" - O conceito de estratégia no artigo de pesquisa refere-se aos três principais tipos de estratégias usadas pelas empresas para alcançar uma vantagem competitiva, que são liderança de custos, diferenciação e diversificação. Essas estratégias são cruciais para determinar o nível de abertura dos processos de</p>

<p>inovação e classificou as empresas como inovadoras fechadas, híbridas ou abertas.</p> <p>- Os resultados sugerem uma correlação negativa entre a estratégia de diferenciação e a inovação aberta, salientando os benefícios do conhecimento externo nos processos de inovação para as pequenas empresas.</p> <p>- A investigação visa colmatar a lacuna de conhecimento sobre as ligações entre estratégias específicas e processos de inovação aberta."</p>	<p>alinham com o conceito de negócios atual.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Engloba três dimensões fundamentais: a entrada e saída de conhecimento e o modelo de negócio, facilitado por mecanismos monetários e não monetários para colaborar com entidades externas para a geração de inovação.</li> <li>- A inovação aberta permite que as empresas acessem fluxos de receita adicionais vendendo ideias com menor potencial de desenvolvimento, ampliando o acesso ao conhecimento e reduzindo o tempo de desenvolvimento da inovação por meio de colaborações externas.</li> </ul>	<p>inovação dentro de uma empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A liderança em matéria de custos envolve a manutenção dos custos das empresas ligeiramente inferiores aos dos concorrentes, muitas vezes conseguidos através de economias de escala e tecnologias inovadoras.</li> <li>- A estratégia de diferenciação centra-se na oferta de produtos únicos a preços mais elevados, conseguida através da inovação e da singularidade na oferta de produtos.</li> <li>- A estratégia de diversificação permite às empresas expandir-se para novas áreas de actividade, mas a sua ligação directa a inovações abertas continua por definir e exige mais investigação."</li> </ul>
---	---	--

Artigo: Innovation-strategy-and-firm-competitiveness-a-systematic-literature-review\_2024\_Springer-Science-and-Business-Media-Deutschland-GmbH.pdf

Síntese	Conceito utilizado de Inovação	Conceito utilizado de Estratégia
<p>" - O artigo é uma revisão sistemática da literatura sobre a relação entre estratégia de inovação e competitividade das empresas de 2015 a 2023, analisando 40 estudos de várias bases de dados como Scopus, Web of Science, PubMed e Taylor and Francis .</p> <p>- A maioria dos estudos concluiu uma relação positiva entre a estratégia de inovação e a competitividade da empresa.</p> <p>- A pesquisa usou uma abordagem sistemática para revisar artigos com foco em inovação, estratégia e competitividade da empresa, com a maioria dos artigos sendo de natureza quantitativa.</p> <p>- O estudo preenche uma lacuna de conhecimento em gestão da inovação, enfatizando a importância das estratégias de inovação para a manutenção de vantagens competitivas."</p>	<p>" - A inovação é um fator crucial para que as organizações alcancem vantagem competitiva sustentável e melhorem o desempenho financeiro.</p> <p>- Envolve o desenvolvimento de novos produtos, serviços e estratégias para se manter competitivo e melhorar o desempenho.</p> <p>- A relação entre inovações em sustentabilidade e competitividade é essencial, com a competência em inovação impactando positivamente a competitividade das empresas.</p> <p>- Estudos mostraram que as estratégias de inovação afetam positivamente o desempenho financeiro, a qualidade do produto e a competitividade geral das empresas.</p> <p>- A implementação de inovações com altos níveis de novidade pode aumentar significativamente a competitividade das pequenas e médias empresas (PMEs)."</p>	<p>" - A estratégia de inovação desempenha um papel crucial no aumento da competitividade da empresa, fornecendo uma vantagem sustentável que é valiosa, rara e difícil de imitar, diferenciando as organizações dos concorrentes.</p> <p>- Estratégias competitivas, como liderança de custos e diferenciação, podem levar à inovação, o que, por sua vez, aumenta o desempenho da empresa.</p> <p>- O impacto das estratégias de inovação no desempenho dos negócios tem sido estudado em empresas de alta tecnologia, mostrando que várias estratégias como estratégias analíticas, defensivas, orientadas para o futuro e proativas são eficazes em diferentes aspectos do desempenho dos negócios.</p> <p>- A relação entre a estratégia de inovação e a competitividade da empresa está bem estabelecida, com um efeito positivo observado na maioria dos estudos revisados.</p>

Artigo: Imitation-and-innovation-in-business-environment_2019_Sciendo.pdf		
Síntese	Conceito utilizado de Inovação	Conceito utilizado de Estratégia
<p>" - O documento enfatiza a importância das estratégias de imitação em um ambiente de negócios dinâmico, destacando que a imitação pode ser uma maneira mais segura e econômica de construir o sucesso do mercado juntamente com a inovação. Argumenta que a imitação é uma estratégia comum e bem-sucedida para muitas empresas, levando à competitividade e ao sucesso.</p> <p>- A imitação conduz frequentemente a inovações espontâneas, tornando os produtos melhores do que os introduzidos através de inovações dispendiosas, como se vê nas histórias económicas de países como o Japão, a Coreia do Sul e Taiwan.</p> <p>- A investigação sublinha que as estratégias de imitação eficazes são menos arriscadas, menos dispendiosas, mais rápidas de implementar e mais viáveis do que a inovação tradicional, oferecendo melhores hipóteses de sucesso às empresas."</p>	<p>" - Inovação refere-se à criação de produtos, processos tecnológicos ou sistemas organizacionais novos ou aprimorados.</p> <p>- Envolve a introdução de novidades ou novas soluções em várias áreas de atividade de uma empresa, com o objetivo de promover mudanças e renovações.</p> <p>- A inovação pode abranger diferentes instâncias, como a introdução de novos bens, métodos de produção, abertura de novos mercados, aquisição de novos recursos ou implementação de uma nova organização da indústria.</p> <p>- A essência da inovação é ampla e difícil de definir, envolvendo fenômenos dinâmicos que começam com inovações de produtos, processos e organizações.</p> <p>- No geral, a inovação é uma atividade de negócios focada na introdução de novidades e na promoção de mudanças dentro de uma organização."</p>	<p>" - No contexto da estratégia de negócios, o conceito de estratégia envolve a implementação de abordagens inovadoras e imitativas para obter uma vantagem competitiva no mercado.</p> <p>- A estratégia engloba a utilização de estratégias de imitação como um método mais seguro e econômico para construir posição no mercado, garantindo menos riscos e maior acesso ao mercado.</p> <p>- Envolve imitar práticas bem-sucedidas de concorrentes na seleção de produtos, preços, canais de distribuição e esforços de marketing para agilizar o desenvolvimento de produtos e aumentar a competitividade do mercado.</p> <p>- A estratégia de imitação 'inteligente' é destacada como um cenário viável para as empresas contemporâneas, enfatizando os benefícios da imitação sobre as estratégias tradicionais de inovação."</p>

Artigo: Effects-of-ambiguity-on-innovation-strategies_2023_Springer-Science-and-Business-Media-Deutschland-GmbH.pdf		
Síntese	Conceito utilizado de Inovação	Conceito utilizado de Estratégia
<p>" - O artigo explora como a ambiguidade influencia as estratégias de inovação dos gestores, mostrando que os gestores avessos à ambiguidade atrasam as decisões de investimento até que a rentabilidade de uma inovação seja menos ambígua, ao contrário dos gestores neutros à ambiguidade.</p> <p>- Examina as estratégias de inovação em condições como o risco de superação da inovação, litígios de gestão e volatilidade variável das inovações.</p> <p>- O estudo debruça-se sobre a determinação dos limiares óptimos e os valores das opções com base na hora prevista de chegada das inovações futuras, destacando o impacto dos níveis de ambiguidade nos processos de</p>	<p>" - Inovação refere-se ao processo de introdução de novas ideias, produtos, serviços ou métodos que trazem mudanças positivas e melhorias em vários setores.</p> <p>- Envolve o desenvolvimento e a implementação de soluções criativas para enfrentar os desafios existentes ou para satisfazer as necessidades em evolução no mercado.</p> <p>- As estratégias de inovação são cruciais para as empresas manterem um crescimento estável e um sucesso a longo prazo, exigindo uma consideração cuidadosa de factores como a ambiguidade, o risco e a</p>	<p>" - O trabalho de pesquisa enfoca como a ambiguidade influencia as estratégias de inovação, particularmente no contexto de inovações tecnológicas. Os gerentes avessos à ambiguidade consideram uma variedade mais ampla de estratégias de inovação para diferentes tempos de chegada de inovações futuras em comparação com gerentes neutros à ambiguidade.</p> <p>- A ambiguidade afeta a adoção de inovações atuais e futuras, levando à consideração de quatro estratégias principais: compulsiva, comprar e manter, saltar e retardatário.</p> <p>- Os gerentes avessos à ambiguidade atrasam as</p>

<p>tomada de decisão."</p>	<p>rentabilidade futura das inovações.</p> <p>- A ambiguidade desempenha um papel significativo nas decisões de inovação, influenciando os gestores a adoptarem diferentes estratégias baseadas na incerteza dos resultados e na rendibilidade percebida das inovações futuras.</p> <p>- As inovações tecnológicas e financeiras estão interligadas, com o progresso tecnológico a estimular a inovação financeira e a remodelar o sector financeiro."</p>	<p>decisões de investimento até que a lucratividade de inovações futuras seja menos ambígua, impactando suas escolhas estratégicas."</p>
----------------------------	--	--

Fonte: Tradução nossa.

Observação: Estes artigos estavam disponibilizados na modalidade GOLD na base Scopus com acesso completo.

A partir da análise dos conceitos citados nos seis artigos analisados percebe-se uma concentração do conceito de inovação, estratégia, criatividade, competitividade, liderança, sustentabilidade, afetação positiva no rendimento da organização, bem como a relação positiva entre inovação e estratégia, além de traçar fluxo de gerenciamento para aplicação de estratégia em busca de inovação.

O primeiro artigo tem ponto focal no papel da inovação como vantagem competitiva; reitera que a inovação de produtos é o meio para que o efeito da estratégia seja a vantagem competitiva; traça como processos e pessoas podem ser inovadoras, com foco no planejamento estratégico que leva à cooperação e confiança; demonstra a importância da inovação em pessoas, processos e produtos para o alcance da vantagem competitiva das empresas que necessitam de apoio para adaptação e destaque no mercado.

Nesse mesmo artigo, inovar é a introdução de novas ideias, métodos ou produtos e tem como aspectos principais a inovação de produtos, processos e pessoas, como melhora da qualidade e competitividade, otimização de atividades de negócios e capacitação de funcionários e equipes; e estratégia é um plano de ação para alcance de metas, determinação de ações, otimização e mobilização de recursos, com revisão e adaptação de estratégias em face das mudanças em ambientes de negócios, cujo objetivo é alcançar vantagem competitiva e crescimento sustentável.

Já no segundo artigo há uma discussão acerca de como a estratégia corporativa e inovação radical podem dificultar o sucesso da inovação, em face das incertezas que devem ser tratadas pelo quadro gerencial, para a busca de novas oportunidades

No segundo artigo os autores mencionam a pesquisa, tecnologia e introdução do novo, com certo cuidado diante das incertezas e oportunidades conflitantes, embora defendam que a estratégia de inovação é o melhor caminho para o futuro, uma vez que a estratégia corporativa traça um padrão de como vencer a competição, buscando-se a eficiência e alcance de metas sustentáveis.

O terceiro artigo adentra na relação da estratégia corporativa, inovação aberta, liderança e diferença de estratégia para acesso a conhecimentos fora da organização para diminuição do tempo da aplicação da inovação.

Nesse artigo o conceito de inovação menciona o fluxo de entrada e saída de conhecimento, o método do negócio e como a inovação poderia fazer a organização

chegar a novos mercados em menos tempo, buscando assim seu oceano azul e o conceito de estratégia considera a liderança de custos, diferenciação e diversificação.

O quarto artigo faz uma revisão da relação positiva entre estratégia de inovação e competitividade das empresas.

Nesse artigo o conceito de inovação liga de forma muito importante a vantagem competitiva sustentável e desempenho financeiro, pensando em novos produtos e serviços e como usar a estratégia para aumentar a novidade e a competitividade, com vantagem sustentável, competitivas, com liderança de custos, diferenciação e inovação, aumentando assim o desempenho do negócio.

O quinto artigo sustenta que a imitação é o caminho mais seguro e econômico de construir sucesso, usando a inovação, pois esta leva a inovação espontânea, com melhores produtos, em especial por ser menos ariscados e mais viáveis.

Nesse artigo o conceito de inovação abrange a criação de novidades na área da organização, com produtos, processos ou sistemas organizacionais, os quais vão abranger diferentes instâncias como novos bens, métodos de produção e novos mercados e o conceito de estratégia envolve abordagens imitativas, mas inteligente e inovadora com objetivo de obtenção de vantagem competitiva capaz de construir novo mercado.

No sexto artigo os autores exploram a ambiguidade como influenciadora das estratégias de inovação dos gestores e como estes podem atrasar decisões sobre investimento até que a rentabilidade de uma inovação seja mais segura considerando condições de risco e volatilidade.

Nesse artigo o conceito de Inovação refere-se à introdução de novas ideias, produtos, serviços ou métodos, com o desenvolvimento de soluções criativas para desafios existentes e o conceito de estratégia de inovação considera a incerteza dos resultados, que afeta a adoção de inovações com análise e escolhas mais cautelosas.

## 5. Conclusões

A partir da análise da publicação científica acerca dos termos inovação e estratégia buscou-se avançar na reflexão da relevância da discussão de tais temas e a aplicação nas organizações.

A bibliometria realizada concluiu que os conceitos de inovação e estratégia estão relacionados na medida em que a busca da inovação para atingimento de novos mercados rentáveis e sustentáveis perpassam pelo conceito e utilização da melhor estratégia para cada oportunidade de negócio.

Observou-se uma visão abrangente oferecida pelos autores como forma de inovar e usar a estratégia combinadas para criar vantagens competitivas e sustentáveis. A inovação é considerada como um motor essencial para o crescimento e a competitividade, enquanto a estratégia proporciona o um planejamento estratégico para atingir as metas organizacionais e responder de forma hábil às mudanças no ambiente de negócios, assim conclui-se que existe uma interrelação necessária entre inovação e estratégia que é dinâmica e multifacetada, exigindo abordagens adaptativas e inovadoras para se manter relevante e competitivo no mercado global.

A proposta para pesquisas e estudos futuros perpassa por refletir acerca da complexidade e amplitude dos conceitos de inovação e estratégia, considerando diferentes contextos empresariais.

O primeiro ponto é a investigação de diferentes tipos de inovação com estudo e análise do impacto na cultura organizacional para aplicação de novas estratégias de inovação, considerando o apoio das partes interessadas. Outro ponto é refletir sobre o desenvolvimento e teste de novas ferramentas de estratégia que possam diminuir as

incertezas da inovação radical e como ela pode ser diferente em cada setor e qual o impacto dessa variação na competitividade e desempenho.

Também pode ser objeto de estudo futuro a inovação aberta em novos contextos, para reflexão de novas variáveis e seu impacto na competitividade e sustentabilidade das empresas, além de investigar a relação entre estratégias de liderança de custos e a adoção de práticas de inovação aberta em pequenas e médias empresas.

Observar o impacto da relação entre estratégia de inovação e competitividade das empresas que precisa ser sustentável e devem promover vantagem competitiva a longo prazo, além da utilização de métodos quantitativos e qualitativos para obtenção de informações necessárias para o desenvolvimento da melhor estratégia de inovação.

Investigar a eficácia das estratégias de imitação em mercados emergentes e comparar com mercados desenvolvidos, observando-se o ciclo de vida do produto e o impacto na inovação incremental e radical em comparação entre indústrias e aplicação desses resultados para identificar padrões comuns e diferenças significativas.

Ainda pode-se refletir sobre como o nível de ambiguidade pode afetar a tomada de decisão dos gestores em relação à inovação em setores variados, qual impacto nas estratégias de inovação e a adoção de novas tecnologias em empresas multinacionais, além do desenvolvimento de modelos de gestão de inovação que integrem a consideração da ambiguidade e forneçam diretrizes claras para os gestores.

Assim tais sugestões para pesquisas futuras destacam a necessidade de uma abordagem multidisciplinar, interrelacional e global, com objetivo de entender melhor a complexa relação entre inovação e estratégia e explorar diferentes contextos culturais, setoriais e organizacionais, para o desenvolvimento de novas ferramentas e métodos de pesquisa, que deverão fornecer insights valiosos para novas reflexões que busquem, inovar com planejamento estratégico e que obtenha a competitividade empresarial sustentável para alcance de novos modelos de negócios no mercado global.

## Referências

- Adams, R., Bessant, J., & Phelps, R. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00119.x>
- Agazu, B. G., & Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 24.
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *International Journal of Project Management*, 8(2), 75-87. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(90\)90025-7](https://doi.org/10.1016/0263-7863(90)90025-7)
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California management review*, 58(4), 36-58.
- Bouncken, R., Ratzmann, M., Barwinski, R., & Kraus, S. (2020). Coworking spaces: Empowerment for entrepreneurship and innovation in the digital and sharing economy. *Journal of Business Research*, 114, 102-110.
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2017). *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice*. Oxford University Press.

- Kalay, F., & Lynn, G. (2015). The Impact of Strategic Innovation Management Practices on Firm Innovation Performance. *Research Journal of Business and Management*, 2(3), 412-429. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015312941>
- Kim, H. S. (2023). Effects of ambiguity on innovation strategies. *Financial Innovation*, 9(1), 68.
- Koivisto, T. (2013). Developing strategic innovation capability of enterprises. *Journal of Innovation Management*, 1(1), 25-45. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00645.x>
- Mariani, M. M., Machado, I., & Nambisan, S. (2023). Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 155, 113364.
- Nurjanah, A., & Ardyan, E. (2022). Open innovation strategies and SMEs' performance: The mediating role of eco-innovation in environmental uncertainty. *Management Systems in Production Engineering*, 30(3), 214-222.
- Palmer, D., & Kaplan, S. (2007). Strategic Innovation. *Harvard Business Review*, 85(3), 60-70. <https://doi.org/10.1108/17542410710738595>
- Santos Filho, C. D. (2022). *Inovação centrada no cliente e a construção de vantagens competitivas por meio da competição pelo futuro: um estudo do mercado de adquirência no Brasil* (Doctoral dissertation).
- Schilling, M. A. (2020). *Strategic Management of Technological Innovation*. McGraw-Hill Education.
- Søndergaard, H. A., Knudsen, M. P., & Laugesen, N. S. (2021). The Catch-22 in strategizing for radical innovation. *Technology Innovation Management Review*, 11(3), 4-16.
- Sutaguna, I. N. T., Achmad, G. N., Risdwiyanto, A., & Yusuf, M. (2023). Marketing strategy for increasing sales of cooking oil shoes in Barokah trading business. *International Journal of Economics and Management Research*, 2(1), 132-152.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 92-106.
- Truong, P. H., Kim, A. D., Hoang, D. S., & Nguyen, D. H. (2024, May). A Comprehensive Bibliometric Study of Product Placement with an Ethical Emphasis. In *European Conference on Social Media* (Vol. 11, No. 1, pp. 305-315).
- van Eck, N. J., & Waltman, L. (2010). Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping. *Scientometrics*, 84(2), 523-538.
- Wierzbicki, M., & Nowodziński, P. (2019). Imitation and innovation in business environment. *Production Engineering Archives*, 22(22), 36-40.