

## CO-CRIAÇÃO DE VALOR: INOVAÇÃO NO MODELO DE NEGÓCIO OBTENDO VANTAGEM COMPETITIVA

Amanda Saraiva Zmoginski  
Artur Ill Bok Kwak  
Carolina de Moraes Canabarra  
Daniel de Freitas Bertolino  
Fabio Yudy Ynonye  
Cely Ades

### RESUMO

A grande variedade de produtos e serviços oferecidos pelas organizações nem sempre resulta em melhores experiências de consumo; nesse cenário, certas empresas adotam a co-criação de valor – participação do cliente no processo produtivo – para inovar no modelo de negócio, agregando valor à sua oferta, e buscando, assim, se diferenciar das demais empresas. O objetivo deste estudo é verificar se a vantagem competitiva poderá ser obtida por meio dessa inovação no modelo de negócios. Para isso, foram realizadas cinco entrevistas com empresas de diversos setores, que fazem uso da co-criação. A análise dos resultados obtidos, por meio da análise de conteúdo, revelou que a participação do cliente é um recurso válido para a diferenciação no mercado e criação de valor para o cliente, independentemente do setor de atuação. As empresas, no entanto, devem estar em constante renovação, buscando sempre inovar, satisfazer os clientes e gerar benefícios a eles.

**Palavras-chave:** co-criação, vantagem competitiva, inovação.

### 1 INTRODUÇÃO

O conceito de inovação é cada vez mais difundido no ambiente organizacional; Freeman e Soete (apud BARBIERI, 2004) afirmam que as empresas que não inovam não conseguem sobreviver. Os gestores das empresas também estão conscientes da importância da inovação, para o crescimento dos negócios e para a sua lucratividade.

A inovação é comumente vista como a implementação de novos produtos ou serviços. Porém, pode-se inferir que as inovações em produto, ou até mesmo em processo, são restritas, diante do que se faz necessário um comportamento inovador que envolva toda a organização, até sua maneira de gestão. Assim, surge a inovação organizacional, também chamada de inovação no modelo de negócios. Ela parte da premissa de que a única forma de escapar da concorrência é introduzir um novo modelo de negócio ou alterar radicalmente o existente (HAMEL, 2003).

Acerca disso, pode-se citar um estudo realizado pela IBM (2008) com 1.130 CEO's, gerentes gerais e executivos de setores públicos e privados. Ele aponta que as empresas têm inovado em seus modelos de negócios, pois a diferenciação baseada em produtos e serviços está cada vez menos eficaz. O estudo mostra que 69% dos entrevistados implementarão uma inovação ampla no modelo de negócios nos próximos três anos, como mostra a Figura 1.

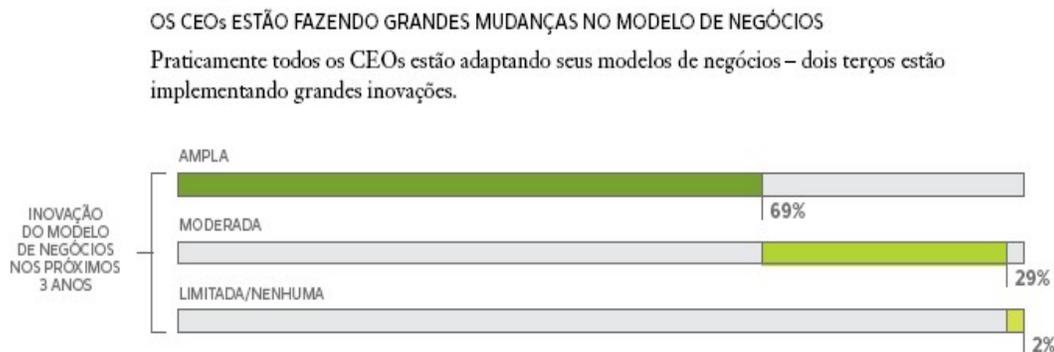


Figura 1 – Os CEO's estão fazendo grandes mudanças no modelo de negócios  
Fonte: IBM, 2008, p. 49

Porém, a inovação só terá importância se criar valor para os clientes e para a empresa; dessa forma, a criação de um novo produto ou serviço não basta, ela deve ter valor para o consumidor. Assim, alguns autores (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004; TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007) têm demonstrado que, diante do cenário atual, caracterizado por intensa competição, deve-se buscar, na criação desse valor, a interação dos clientes com a empresa; ou seja, a co-criação de valor.

Dessa maneira, considerando a importância que os gestores têm dado à inovação no modelo de negócio, bem como a necessidade de as empresas buscarem novas formas de gerar valor, o presente estudo foi realizado, com o intuito de verificar se esse tipo de inovação, por meio da co-criação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004), pode diferenciar a empresa das demais e obter vantagem competitiva (PORTER, 2001). Para aferir essa possibilidade, foram considerados aspectos relevantes acerca de estratégia, envolvidos na obtenção da vantagem sobre os concorrentes, bem como a respeito de inovação e da co-criação de valor.

Essas questões, portanto, foram contempladas, para se tentar chegar à resposta para a pergunta: há relação entre a obtenção de vantagem competitiva e a inovação no modelo de negócio, por meio da co-criação de valor?

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Estratégia

A estratégia é o padrão de decisão nas organizações, que determinará seus objetivos, planos e procedimentos, assim como a amplitude de seus negócios (ANDREWS apud KWASNICKA, 2004). Para Porter (2003), é o posicionamento que a empresa busca no mercado. Normann e Ramírez (2005) a consideram uma forma de criação de valor para o cliente, e esse “valor percebido pelo cliente” é conceituado por Prahalad e Hamel (2002) como os benefícios que o cliente vê ao usufruir do produto/serviço adquirido.

Porter (1986) defende que a empresa pode escolher dentre três estratégias competitivas genéricas para atuar na indústria, que para Bateman (1998) são possíveis caminhos para cada área de negócios: liderança no custo total, marcada por escala eficiente; diferenciação, a criação de algo único com alta qualidade; e enfoque em certa linha de produto e segmentação de clientes. Embora o mercado tenha mudado nas últimas décadas, Porter (2003) afirma que “as estratégias genéricas continuam sendo úteis” (p.63).

Para elaborar a estratégia, Normann e Ramírez (2005) afirmam que não é mais usada a análise interna e externa da empresa como sustenta Porter (1986) – focando em defender-se das forças competitivas do mercado ou influenciá-las a seu favor (PORTER apud TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008) –, mas sim a análise do “sistema de criação de valor”. Nela trabalham fornecedores, clientes e outros participantes do mercado, por essa criação, que, caso obtenha sucesso, gerará a vantagem competitiva. Da mesma forma, Kim e Mauborgne (2005) desenvolveram a “matriz de avaliação de valor”, a qual auxilia a avaliação da situação de mercado e identifica os atributos da competição. Para Hamel e Prahalad (2002), entretanto, a empresa deve desenvolver um plano amplo que prepara a empresa para as oportunidades futuras, pois não há como utilizar as atuais ferramentas de análise, que servem para o posicionamento da empresa.

Tais maneiras de desenvolver uma estratégia precedem outro conceito, que, segundo Aaker (2001), é alcançado por meio de uma visão estratégica: a vantagem competitiva.

## **2.2 Vantagem Competitiva**

Na visão de Aaker (2001), a vantagem competitiva surge a partir de um diferencial que a empresa tem em relação às demais, que deve ser difícil de ser imitado. Ghemawat (2007) afirma que vantagem competitiva é obter a maior diferença entre disposição a pagar do cliente e os custos de produção da empresa.

Porter (2001) afirma que para alcançar a vantagem competitiva deve-se adotar uma das estratégias genéricas, regidas por dois objetivos: baixo custo e diferenciação. Ele os considera excludentes, mas ressalva que há situações em que a organização alcança-os ao mesmo tempo, citando, entre elas, o pioneirismo. Kim e Mauborgne (2005), no entanto, afirmam que é possível adotar as estratégias de custo e diferenciação conjuntamente, utilizando a inovação de valor, oferecendo um valor maior para os clientes com o objetivo de “tornar a concorrência irrelevante” (p.12). Eles citam que inovação sem valor resulta em pioneirismos tecnológicos, o que nem sempre satisfaz os clientes.

As elucidações sobre estratégia e vantagem competitiva tornam possível tratar sobre inovação, que, segundo Davila, Epstein e Shelton (2007), é um dos elementos fundamentais do sucesso a longo prazo – o qual caracteriza a vantagem competitiva (AAKER, 2001).

## **2.3 Inovação**

O conceito de inovação está vinculado desde a criação de valor até à economia como um todo, e muitas empresas lançam mão dele em busca de melhorias ou criações inesperadas. Tendo em vista diversas concepções, apresenta-se o quadro 1:

**Quadro 1 – Conceitos de Inovação**

| <b>Autor</b>                | MINTZBERG<br>(2003)   | VIEIRA<br>(2000)                           | DRUCKER<br>(2003)  | SCHUMPETER<br>(1912)*     | MANUAL DE OSLO<br>(2004)  |
|-----------------------------|-----------------------|--|--|---------------------------|---|
| <b>Conceito de inovação</b> | Rompimento de padrões | Realização que cria valor e efetiva oferta | Instrumento dos empreendedores, sistemática e criação de utilidade | Motor da economia         | Melhoria ou implementação de novos produtos/ serviços, processos, método de <i>marketing</i> ou método organizacional |
| <b>Fatores vinculados</b>   | O próprio ato         | Oferta e criação de valor                  | Utilização e criação valor   | Funcionamento da economia | Utilização nas empresas   |

Fonte: os autores.

\* apud Benko (2002).

A inovação, portanto, tem impacto sobre o valor para o cliente, sobre a empresa e sobre o sistema econômico. Isso mostra a importância de seu uso nas organizações, e com base nisso serão apresentados os tipos de inovação, por abrangência e enfoque.

Por abrangência, tem-se dois tipos definidos por Luecke (2005), baseando-se em Schumpeter (apud LUECKE, 2005): as inovações incrementais, que são melhorias em algo já existente – e são utilizadas por empresas orientadas pelo mercado –, e as radicais, que são a criação de algo novo, criando assim novos mercados – e são usadas por empresas orientadoras de mercado (KUMAR, 2004), num ambiente com diversas oportunidades de crescimento e lucratividade (KIM, MAUBORGNE, 2005). As empresas devem ter uma carteira de inovações equilibrada, usufruindo os benefícios de cada tipo (HSM, 1997).

Por enfoque da inovação, o Manual de Oslo (2004) define quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacionais – ou no modelo de negócio. As duas primeiras estão relacionadas à inovação tecnológica, enquanto que as duas restantes são mais amplas. O quadro 2 ilustra essa questão:

**Quadro 2 – Inovação por enfoque**

|                                       | <b>Elegibilidade</b>      | <b>Enfoque</b>  | <b>Objetivo</b>   |
|---------------------------------------|---------------------------|---|---|
| <b>Inovação de Produto ou Serviço</b> | Bem ou serviço            | Uso de Novas Tecnologias<br>Modificações Técnicas   | Diferenciação no Mercado  |
| <b>Inovação em Processos</b>          | Produção/<br>Distribuição | Softwares<br>Equipamentos e técnicas relacionados aos métodos de produção e a logística de distribuição | Diminuição dos Custos<br>Melhoria na Qualidade do Produto e na Distribuição |

| <b>Inovação em Marketing</b>         | Composto de Marketing                                       | Novo Conceito de Marketing na Organização (Design, Aparência e Embalagem)      | Melhoria da Satisfação Aumento de Vendas  |
|--------------------------------------|---|--|---|
| <b>Inovação no Modelo de Negócio</b> | Empresa como um todo (Gestão, Processos, Política, Cultura) | Proposição de Valor do Produto ou Serviço/ Cadeia de Suprimentos/ Cliente-Alvo | Melhoria do Desempenho Organizacional, Redução do Custo Administrativo e Geração de Ativos Não Transacionáveis (Conhecimento) |

Fonte: os autores.

Não obstante, esse trabalho considerou a conceituação de Davila, Epstein e Shelton (2007) de inovação no modelo de negócio, a qual abrange a inovação de *marketing* e também a inovação em processos de que fala o Manual de Oslo (2004).

Para haver uma melhoria da organização inteira ou introduzir um negócio totalmente novo, deve-se reinventar o modo de gerir uma empresa (JOÃO, 2001), por meio da inovação no modelo de negócio – também chamada de inovação organizacional (BARBIERI, 2004). Davila, Epstein e Shelton (2007) demonstram concordância com a visão de Hamel (2003) e de Kim e Mauborgne (2002): ambos consideram a inovação no modelo de negócio como o meio de se afastar dos concorrentes e garantir vantagem competitiva.

Por outro lado, em uma comparação entre inovação tecnológica e de modelo de negócio, Van de Ven e Angle (apud BARBIERI, 2004) afirmam que uma pode ser decorrente da outra, e elas poderão ser combinadas. As mudanças organizacionais permitem que uma técnica desenvolvida com sucesso por uma empresa não tenha necessariamente o mesmo êxito se aplicada a outra, por causa dos aspectos tácitos (TIGRE, 2006).

Pensar em inovação de modelo de negócio traz à tona a necessidade de desenhar uma nova estrutura para a organização (MINTZBERG, 2003). O quadro 3 ilustra a estrutura da organização dividida em partes:

**Quadro 3 – Estrutura da empresa**

|   |  |
|---|--|
| <b>Assessoria de Apoio</b><br>Unidades Especializadas Fora do Fluxo Operacional | <b>Cúpula Estratégica</b><br>Alta Gerência   |
|   | <b>Linha Intermediária</b><br>Autoridade Formal e Direta Sobre os Operadores                       |
|   | <b>Núcleo Operacional</b><br>Operadores Diretamente Relacionados à Fabricação/Prestação de Serviço |
|   | <b>Tecnoestrutura</b><br>Analistas de Controle   |

Fonte: os autores.

Conhecer essas partes é útil para perceber que a estrutura da organização influencia sua capacidade de exercer comportamento inovador. A configuração apontada por Mintzberg (2003) como adequada ao comportamento inovador é a *adhocracia*, uma estrutura na qual há ajustamento mútuo dos colaboradores, com grande volume de contato entre as áreas, altamente orgânica – menos formal e menos burocratizada. Vasconcellos e Hemsley (1997) também afirmam que as inovações estão

bem mais presentes nas organizações orgânicas que nas mecânicas, marcadas por formalidade e rigidez.

O modelo de negócio surge a partir de seu conceito. Segundo Hamel (2003), as empresas que buscam a inovação no conceito de negócio podem modificar qualquer um desses elementos: estratégia essencial, recursos estratégicos, interface com o cliente e rede de valor. A Figura 2 ilustra essa questão:

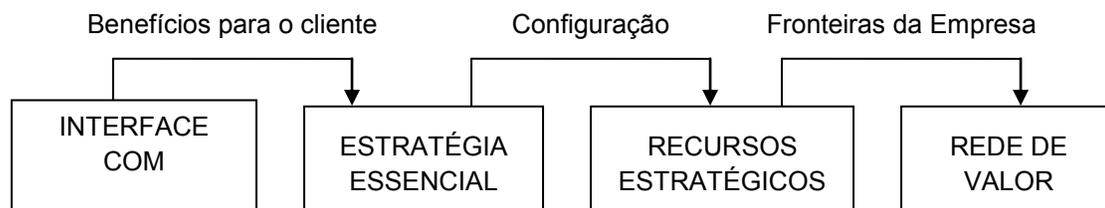


Figura 2 - Elementos do Conceito de Negócio  
Fonte: HAMEL, 2003, p. 69

Um modelo claro de negócios “descreve os insumos, processos, produtos e resultados desde a geração da idéia até a execução e captação de valor” (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007, p.162). Assim, um modelo de negócios para a inovação descreverá a maneira pela qual a empresa será inovadora, e como gerará valor a partir da inovação.

Da mesma forma, uma visão de modelo de negócio deve envolver perspectivas de lucratividade (KIM, MAUBORGNE, 2002a), a busca de oportunidades além das percebidas pelos concorrentes (KIM, MAUBORGNE, 2002) e a consideração das próprias capacidades (CHRISTENSEN, OVERDORF, 2002). Não obstante, Tigre (2006) destaca cinco inovações organizacionais que vêm se difundindo: sistema *just-in-time*, Controle da Qualidade Total (CQT), células de produção, reengenharia de processos de negócios, mudanças na organização do trabalho e nas qualificações profissionais.

Essa visão do que tem sido usado pelas empresas na tentativa de se afastar da concorrência, por meio da inovação organizacional, permite ponderar sobre uma outra forma de inovação no modelo de negócio: a co-criação de valor.

## 2.4 Co-criação de valor

Analisar a experiência que o cliente pode ter com um serviço ou produto pode ser a chave da diferenciação para muitas empresas (MACMILLAN, MCGRATH, 2002; KIM, MAUBORGNE, 2002), para ter como consequência a vantagem competitiva. É com esse foco que se conduziu este trabalho, onde a experiência do cliente está ligada ao serviço; essa ligação acontece por meio da interação entre o cliente e a empresa, na chamada co-criação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

A atual complexidade das ofertas, com grande variedade de produtos e serviços, nem sempre resulta em melhores experiências de consumo (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004). As empresas, que já não garantem sua lucratividade por meio de velocidade, qualidade e menores custos, precisam encontrar uma nova forma de valor, criatividade e inovação.

Assim, surge o conceito de co-criação de valor: a participação do cliente no processo de produção, sua interação com a empresa na busca da criação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004). Os consumidores – que no passado eram passivos – estão cada vez mais engajados no processo de criação de valor, pela facilidade de acesso às ferramentas necessárias para a colaboração e co-criação, como, por exemplo, a *Internet* (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007); podem criar suas próprias regras, tendo um papel verdadeiro no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Os consumidores ativos, ou *prosumers*, buscam na realidade produtos e experiências melhores. A co-criação torna-se fundamental para as empresas que desejam criar valor e repassá-lo aos seus clientes (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007), mas elas deverão modificar alguns de seus processos internos, um custo pequeno se comparado aos benefícios de contar com a colaboração de seus clientes.

Existem vários termos para conceituar essa interação do consumidor e empresa – ou rede: co-criação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004), colaboração em massa (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007), *peer production* (BENKLER apud TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007), experiência do cliente com o produto ou serviço (MACMILLAN, MCGRATH, 2002; KIM, MAUBORGNE, 2002), entre outros. Apesar do uso de diferentes nomes, os autores concordam que a participação dos consumidores no processo de criação de valor torna-se algo fundamental.

Portanto, levando em conta a situação do mercado (PORTER, 1986; BATEMAN, 1998; DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007) e considerando as capacidades da organização (CHRISTENSEN, OVERDORF, 2002), a inovação no modelo de negócio que utiliza a co-criação de valor seria uma verdadeira fonte de vantagem competitiva (HAMEL, 2003), ao gerar uma percepção positiva da imagem da organização por parte do cliente e deixá-lo, assim, com maior satisfação.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi verificar e compreender a relação entre os conceitos de inovação no modelo de negócio e vantagem competitiva, buscando responder o seguinte problema de pesquisa: há relação entre a obtenção de vantagem competitiva e a inovação no modelo de negócio, por meio da co-criação de valor?

A pesquisa adotada foi exploratória de natureza qualitativa, pois o enfoque deste trabalho foi compreender o fenômeno da inovação e os fatores ligados a ela. Além disso, o método qualitativo é o mais indicado para aferir variáveis que não são facilmente mensuráveis, como, por exemplo, o impacto que a inovação no modelo de negócio trará para os clientes, e para o desempenho da organização, na busca pela vantagem competitiva.

A amostra foi composta de cinco empresas de setores variados, que inserem os clientes nos processos de criação, e que conseqüentemente, possuem um modelo de negócios inovador. Não se levou em consideração um setor específico, tampouco localidade.

A coleta de dados foi realizada através de entrevista semi-estruturada. O questionário aplicado continha seis questões que abordaram a definição da inovação, diferenciais da empresa no mercado, inserção do cliente no processo de criação do produto/serviço, satisfação do cliente e estratégia definida pela organização.

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2007), pois o interesse maior dessa análise não é apenas o conhecimento de determinado conteúdo,

e sim o que este poderá agregar a pesquisa após ser tratado, através do método mais apropriado ao estudo (FLICK, 2004).

#### 4 RESULTADOS E ANÁLISE DE CONTEÚDO

A amostra foi composta de cinco empresas de setores variados, cujo modelo de negócios é inovador, por inserir os clientes no processo de produção. Os entrevistados possuem perfis diferenciados: analistas de marketing, assessores de imprensa, fundadores e pesquisadores. No entanto, por questões de sigilo, o nome das empresas não será divulgado; sua identificação será feita por meio dos nomes fictícios a seguir, no **Quadro 4**, onde estão relacionados os setores das empresas e a posição dos entrevistados.

**Quadro 4 – Composição da amostra**

| ENTREVISTA | EMPRESA       | SETOR                    | POSIÇÃO DO ENTREVISTADO    |
|------------|---------------|--------------------------|----------------------------|
| E1         | VESTE S. A.   | Vestuário                | Fundador                   |
| E2         | APTO CHIQUE   | Imobiliário              | Assessora de imprensa      |
| E3         | CLASSIC RADIO | Rádio/<br>entretenimento | Depto. de <i>marketing</i> |
| E4         | COOL TOYS     | Brinquedos               | Depto. de <i>marketing</i> |
| E5         | GRAND ELECTRO | Eletrodomésticos         | Depto. de Pesquisa         |

Fonte: os autores.

A seguir são apresentadas breves descrições das empresas entrevistadas.

**Veste S. A.** – A empresa vende camisetas pela *Internet*, utilizando a tecnologia *Web 2.0*, que permite a criação de comunidades *on-line*. As estampas das camisetas são criadas pelos próprios usuários do *site*. Os desenhos passam por uma votação, e aqueles que forem eleitos serão impressos em 400 camisetas, e o autor da estampa será premiado. Esta empresa foi fundada em 2005, com inspiração em uma empresa americana semelhante.

**Cool Toys** – Assim como Veste S. A., a Cool Toys também é inspirada em uma organização americana. Fundada em 2002, esta empresa trouxe ao mercado a oportunidade dos clientes montarem seus bichinhos de pelúcia de forma personalizada e interativa. No início, esse processo era realizado totalmente via *internet*, porém, devido ao sucesso de vendas, este processo de criação expandiu-se para lojas físicas também.

**Classic Radio** – A Classic Radio é uma rádio especializada em *rock* clássico. Além de realizar eventos e shows de bandas de *rock*, a rádio permite que os ouvintes criem sua própria programação, pedindo as músicas que gostariam de ouvir. A empresa surgiu em 1997, e no final dos anos noventa foi desativada, retornando apenas em 2001.

**Apto Chique** – A Apto Chique é um empreendimento imobiliário, criado pela incorporadora Apto Chique X em 2003. O empreendimento possui o conceito de arquitetura aberta, de maneira que o

cliente compra um apartamento, de 70m<sup>2</sup>, sem paredes, com somente os lugares do banheiro e da cozinha estabelecidos, permitindo a personalização conforme seu gosto – escolha do número de paredes, disposição dos cômodos, entre outros.

**Grand Electro** – A Grand Electro foi fundada em 1954 e em 1958 formou uma parceria com uma empresa norte-americana. Ela atua no setor de eletrodomésticos, e possui uma linha específica, na qual os clientes definem a disposição interna, estrutura e cores do seu eletrodoméstico, permitindo criar algo que tenha "a sua cara".

### **Resultados da Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo realizada no presente trabalho seguiu as três etapas propostas por Bardin (2007). Na pré-análise foi realizada a preparação do material – transcrição das entrevistas – e sua leitura flutuante, que permitiu maior contato com o material e o conhecimento de seu conteúdo, idéias e conceitos. A segunda etapa, exploração do material, consistiu na busca de palavras e idéias repetidas com maior frequência pelos entrevistados, e posteriormente a identificação de unidades de registro, que segundo Bardin (2007, p.98), são as unidades de significação que correspondem ao “segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e análise frequencial”.

A comparação constante dos dados transcritos das entrevistas possibilitou a obtenção de 29 unidades de significado, codificadas de forma seqüencial, de US1 a US29, e categorizadas segundo suas semelhanças. Estas unidades de significado, juntamente com sua categorização, estão descritas no Quadro 5. A frequência com que os códigos aparecem nas entrevistas também está ilustrada nesse mesmo quadro.

Quadro 5 – Categorização e frequência dos códigos

| CATEGORIAS E UNIDADES DE SIGNIFICADO   |  | ENTREVISTAS |           |           |           |           |
|--|--|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>C 1 – Oportunidades de mercado percebidas</b>   |  | <b>E1</b>   | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> | <b>E5</b> |
| <b>Regra de inclusão:</b> descrever oportunidades de mercado identificadas                           |  |             |           |           |           |           |
| US 13  | Negócio criado inspirado em modelo estrangeiro   | 1           |           | 1         | 2         |           |
| US 1   | Participação do cliente é uma tendência de mercado   |             | 1         |           | 1         |           |
| US 2   | Uso da <i>internet</i> para interação do cliente   |             | 1         | 2         | 2         |           |
| <b>C 2 – Estratégia Competitiva</b>  |  | <b>E1</b>   | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> | <b>E5</b> |
| <b>Regra de inclusão:</b> caracterizar a estratégia competitiva adotada pelas empresas entrevistadas |  |             |           |           |           |           |
| US 23  | A empresa direciona sua oferta ao público de maior poder aquisitivo (classes A e B)                    |             |           | 4         | 1         |           |
| US 25  | A empresa fez pesquisas de mercado para implementar o negócio  |             | 1         |           |           | 1         |
| US 4   | Estratégia de alta qualidade e diferenciação   | 1           |           | 4         | 1         |           |
| US 12  | O uso da co-criação é direcionado a um público que busca exclusividade e personalização                |             | 2         |           |           | 1         |
| US 3   | A <i>Internet</i> é utilizada como canal de vendas   | 1           |           |           | 4         | 1         |
| US 5   | Preço justo pelo valor agregado do serviço   | 1           | 1         |           |           |           |
| <b>C 3 – Estratégia de Inovação</b>  |  | <b>E1</b>   | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> | <b>E5</b> |
| <b>Regra de inclusão:</b> caracterizar a estratégia de inovação das empresas                         |  |             |           |           |           |           |
| US 8   | A inovação praticada pela empresa gera interatividade entre pessoa e produto ou serviço                | 1           | 1         | 1         | 1         | 1         |
| US 20  | A participação do cliente no processo de criação do produto/serviço existe desde a fundação da empresa | 1           | 1         | 1         | 1         |           |
| US 19  | Há outras inovações na empresa, além da inovação no modelo de negócio                                  | 1           | 2         | 2         |           |           |
| US 6   | Inovação como parte de estratégia da empresa   |             | 1         |           |           | 1         |
| US 11  | O modelo de negócio da empresa é pioneiro no setor que atua  | 1           | 1         |           | 1         | 1         |
| <b>C 4 – Valor agregado</b>  |  | <b>E1</b>   | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> | <b>E5</b> |
| <b>Regra de inclusão:</b> apresentar se o valor é agregado ao cliente, e como isso é feito           |  |             |           |           |           |           |
| US 17  | Inovar significa gerar benefícios ao consumidor  | 1           | 1         |           |           | 1         |
| US 26  | A inovação praticada pela empresa gera exclusividade   |             | 1         | 1         | 2         | 2         |
| US 27  | A empresa atende necessidades particulares   |             |           | 2         |           | 1         |
| US 28  | Associa-se à empresa o status de obra de arte, ligado a beleza e design                                | 1           | 1         |           |           | 1         |

continua na próxima página

*continuação*

|  |  |           |           |           |           |           |
|--|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| US 18  | A empresa é percebida como inovadora   | 1         | 1         | 1         |           |           |
| US 24  | O cliente dá valor à marca na medida em que se identifica com ela                          |           |           | 1         | 1         |           |
| <b>C 5 – Vantagem competitiva</b>  |  | <b>E1</b> | <b>E2</b> | <b>E3</b> | <b>E4</b> | <b>E5</b> |
| <b>Regra de inclusão:</b> caracterizar a vantagem competitiva e os elementos que poderão gerá-la |  |           |           |           |           |           |
| US 16  | Inovação pode ser considerada como o diferencial da empresa                                | 1         | 1         | 1         | 1         |           |
| US 15  | Os concorrentes copiaram a idéia do negócio  | 1         |           |           | 1         |           |
| US 14  | Os concorrentes copiaram o modelo de negócio   |           | 1         |           |           |           |
| US 22  | A empresa utiliza instrumentos para medir a satisfação dos clientes                        | 1         |           | 2         | 1         | 1         |
| US 21  | Ao participar do processo de criação do produto ou serviço, o cliente tem maior satisfação | 1         | 2         | 2         | 2         |           |
| US 7   | A participação do cliente gera fidelidade à marca  |           |           |           | 1         | 1         |

Fonte: os autores.

## **As categorias emergentes**

Por meio da aplicação dos conceitos sugeridos pelos autores consultados para este estudo, e na tentativa de formar conexões entre os códigos obtidos, foram identificadas cinco categorias, que a seguir são explicadas.

### **C1 – Oportunidades de mercado percebidas**

Nesta categoria estão descritas oportunidades de mercado identificadas nas entrevistas, e que estão presentes no âmbito de competição em que as empresas se inserem. Uma das oportunidades é a participação do cliente como tendência de mercado. A entrevistada da Apto Chique [E2] confirma esta necessidade no momento em que afirma: “hoje em dia se você não considera o consumidor como parte do processo, você vai falir”.

Outra oportunidade é identificada é o uso da *Internet* para interação do cliente. Para a Classic Radio [E3] “a *internet* é uma ferramenta cada vez mais presente e indispensável”.

Segundo Benkler (apud TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007) no novo modelo de produção, as pessoas interagem com as redes – principalmente através da Internet – para satisfazerem seus interesses pessoais, buscando criar algo novo ou melhor.

A terceira oportunidade é a inspiração no modelo estrangeiro; de acordo com Porter (1986), para elaborar uma estratégia competitiva é necessário fazer uma análise externa e interna, que envolve, entre outros fatores, a identificação de oportunidades de mercado.

### **C2 – Estratégia Competitiva**

A categoria engloba os elementos que caracterizam a estratégia competitiva adotada pelas empresas entrevistadas através do posicionamento de mercado, que compreende preço, público-alvo, qualidade, comunicação, entre outros fatores. Segundo Porter (2003), o posicionamento de mercado é uma estratégia que a empresa busca para se diferenciar de outras empresas.

O preço praticado pelas empresas é considerado justo por alguns dos entrevistados. O entrevistado da Veste S. A. [E1] comenta: “O preço é definido de maneira justa. Não é nem caro nem barato”. A Apto Chique [E2] acredita que os seus preços podem até ser considerados mais baratos do que a concorrência, pois eles possuem valor agregado: “E eu acho que ele na verdade é mais barato, porque ele agrega mais coisas”. Estas afirmações ilustram o conceito inovação de valor, que é a inovação aliada a utilidade, preços e ganhos de custo, desafiando assim o *trade-off* valor-custo (KIM, MAUBORGNE, 2005).

Ao mesmo tempo em que oferecem preço justo, alguns dos entrevistados trabalham com a estratégia de alta qualidade e diferenciação (PORTER, 2001). A Veste S. A. [E1] afirma: “Fazemos um produto de alta qualidade, pois entendemos que se trata de uma obra de arte e, portanto, precisa estar em uma boa tela”.

Tapscott e Williams (2007) afirmam que os *prosumers*, ou seja, consumidores que interagem com as empresas, buscam, na realidade, produtos e experiências melhores. A entrevistada da Apto Chique [E2] diz: “as pessoas buscam seu próprio estilo”, e a Grand Electro explica que o seu público-alvo é composto de pessoas dinâmicas e únicas. Estas afirmações estão relacionadas com a US 12 – a co-criação é direcionada a um público que busca exclusividade e personalização.

As empresas entrevistadas também adotam como estratégia a utilização de pesquisas de mercado – empresas Apto Chique e Grand Electro; foco no público A e B – Classic Radio e Cool Toys; e uso da *Internet* como canal de vendas – Veste S. A., Cool Toys e Grand Electro.

### **C3 – Estratégia de Inovação**

Esta categoria compreende as unidades de significado que estão relacionadas aos tipos de inovação implementados pela empresa, sua estrutura e seus valores.

O Manual de Oslo (2004) aponta que as inovações de processo e de produto/serviço podem gerar vários benefícios à empresa. Porém, para haver um impacto no seu desempenho geral, é preciso uma gama maior de fatores que envolvam toda a organização, diante do que se pode inovar no modelo de negócio (BARBIERI, 2004). Confirmando este conceito, a Grand Electro agregou ambas inovações – produto e modelo de negócios – na sua linha de eletrodomésticos, pois os clientes criam seu próprio produto pela *Internet*.

O entrevistado da Veste S. A. [E1] comenta que o seu diferencial é o seu modelo de negócios, pois os clientes estão no centro do processo de criação. Ele comenta que também existem outros tipos de inovação na empresa: "além disso, procuramos inovar bastante no atendimento ao cliente, na nossa comunicação". Ambas as entrevistas confirmam que mais do que gerar extensões de linhas de produtos, ou ganhos de eficiência incrementais, deve-se reinventar o modo de gerir uma empresa (JOÃO, 2001).

Com exceção da Grand Electro, todas as empresas entrevistadas se enquadram na US 20 - possuem um modelo inovador, concretizado por meio da co-criação de valor, desde a sua fundação. Além disso, Veste S. A., Cool Toys e Apto Chique possuem um modelo de negócio pioneiro, elucidados na US 11. Porter (2001) afirma que o pioneirismo em inovações pode deixar as empresas em posições favoráveis, enquanto a concorrência não surgir no setor.

A análise da experiência do cliente com um serviço ou produto pode ser a chave da diferenciação de muitas empresas (MACMILLAN, MCGRATH, 2002; KIM, MAUBORGNE, 2002). A Cool Toys compara seu processo de produção a "fantástica fábrica de chocolates", pois os clientes, a cada etapa da criação do bichinho de pelúcia, têm a sensação de dar vida ao produto.

A experiência do cliente está intrinsecamente ligada a interação entre o cliente e a empresa. A Cool Toys [E4], que afirma que o conceito da empresa é baseado na personalização, na amizade e na interatividade, pois o cliente é "agente ativo do produto de compra". A Classic Radio reconhece a importância da co-criação: "em uma emissora de rádio é extremamente importante a participação do ouvinte". Desta forma, há uma conscientização dos entrevistados quanto à importância da participação dos clientes no processo de criação de valor (PRAHALAD, RAMASWAMY, 2004).

### **C4 – Valor agregado**

A categoria trata da forma como a empresa agrega valor ao cliente e os fatos que comprovam a existência desse valor. De acordo com a Kim e Mauborgne (2005), a inovação só terá importância se criar valor para os clientes e a empresa. O entrevistado da Grand Electro [E5] diz que a organização investe continuamente na busca por idéias que gerem benefícios aos consumidores.

Para Apto Chique, “a empresa é percebida como inovadora. Isso é um grande ganho”. A afirmação demonstra que as inovações organizacionais diferenciam uma empresa de outra, aumentando até mesmo o valor percebido pelo cliente (HAMEL, PRAHALAD, 2002).

As unidades de significado desta categoria demonstram a importância da co-criação: as empresas atendem necessidades particulares dos clientes, fazendo que eles se identifiquem com o produto criado. A entrevistada da Classic Radio diz que o cliente tem necessidade de participar da programação da rádio; e a Grand Electro diz que ao participar da produção de seu eletrodoméstico, o cliente cria algo de acordo com seu gosto e necessidades.

### **C5 – Vantagem Competitiva**

Esta categoria abrange os elementos que caracterizam a vantagem competitiva, como o diferencial em relação à concorrência, bem como os elementos que poderão gerá-la, se combinados de maneira estratégica e com visão de futuro (AAKER, 2001).

Porter (2001) descreve a vantagem competitiva como uma forma de criar valor para a empresa e sua consequente diferenciação da concorrência. Esta diferenciação está no modelo de negócios, conforme afirmam as empresas entrevistadas, exceto a Grand Electro.

A criação de valor, outro elemento da vantagem competitiva, pode ser obtida por meio da co-criação (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007). A Veste S. A. afirma na E1 que por meio da participação do cliente, houve criação de valor para a empresa, pois “foi justamente no valor criado que a empresa se destacou no mercado”.

Para ser sustentável, a vantagem competitiva deve ser difícil de ser imitada, pois os concorrentes tentarão copiá-la no momento em que a descobrirem (AAKER, 2001). A Apto Chique [E2], confirma: “a Apto Chique chegou primeiro, mas todo mundo está copiando”, e a mesma entrevistada ainda afirma que “hoje não existe mercado sem cópia”.

Ghemawat (2007, p.60) diz que uma empresa "criou vantagem competitiva sobre seus rivais se ela criou uma distância maior que seus concorrentes entre a disposição a pagar dos clientes e seu custo de produção". Esta disposição a pagar está diretamente relacionada no quanto a empresa e seus concorrentes são bem sucedidos na satisfação das necessidades dos clientes. Esta satisfação dos clientes das empresas entrevistadas está relacionada ao fato deles participarem do processo de criação, conforme afirma o entrevistado da Veste S. A. [E1]: "a satisfação do cliente é enorme porque ele usa um produto do qual sabe a história, quem fez, como fez, etc". As empresas entrevistadas utilizam pesquisas para medir a satisfação dos clientes, exceto a Apto Chique.

### **Frequência de ocorrência**

A análise da frequência de ocorrência das unidades de significado representa o quanto tais conceitos presentes têm importância para os entrevistados, de acordo com Bardin (2007). O código que apareceu com mais frequência, US 21 - ao participar do processo de criação do produto ou serviço, o cliente tem maior satisfação - evidencia que a satisfação dos clientes aumenta com a participação deles no processo de criação do produto/serviço, e, conforme a US 22 – a empresa utiliza instrumentos para medir a satisfação dos clientes - a maior parte das empresas mede essa satisfação.

Ficou claro também que a exclusividade gerada para o cliente pela inovação é fator presente e importante para as empresas na agregação de valor, e ela está combinada a uma estratégia de alta qualidade e diferenciação. O uso da *internet* também é feito pela maioria das empresas como parte de sua estratégia. É perceptível, da mesma forma, que as empresas voltam-se para o público de poder aquisitivo mais alto – classe A e B.

A baixíssima frequência da US 14 – os concorrentes copiaram o modelo de negócio - demonstra que as empresas que inovaram no modelo de negócio praticamente não tiveram concorrentes que copiaram seu modelo, permanecendo únicas no mercado com o modelo de co-criação de valor.

#### **4.1 Análise Qualitativa – Discussão**

As categorias C2 e C3 – Estratégia Competitiva e Estratégia de Inovação – são influenciadas e baseadas na categoria C1 – Oportunidades de mercado percebidas, pois para que a empresa defina suas estratégias, ela precisa estar atenta às oportunidades e ameaças de mercado, bem como seus pontos fortes e fracos (PORTER, 2001). Estas oportunidades – e também as ameaças – podem ser geradas pelas cinco forças de Porter – fornecedores, compradores, novos entrantes, produtos substitutos e rivalidades entre as empresas estabelecidas. O objetivo da estratégia competitiva é posicionar a empresa de modo que ela consiga se defender destas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor (PORTER apud TIDD, BESSANT, PAVITT, 2008).

As categorias C2 e C3 também estão relacionadas, pois elas tratam da estratégia das empresas entrevistadas; a primeira refere-se ao seu posicionamento de mercado e a estratégia genérica adotada; a segunda trata dos mecanismos utilizados para que as organizações inovem: sua estrutura, tipos de inovação, entre outros. Ambas devem estar alinhadas, visto que a estratégia de negócios, de qualquer empresa, é sempre voltada para atingir seus objetivos e obter sucesso. E a inovação é elemento primordial para que este sucesso aconteça (DAVILA, EPSTEIN, SHELTON, 2007).

A implementação de estratégias de inovação gera C4 – Valor Agregado. A implementação da inovação no modelo de negócios – por meio da co-criação de valor – aliada aos outros tipos de inovação – produto, serviço, atendimento, entre outros – faz com que os clientes se identifiquem com o produto e com a marca, e faz com que eles percebam a empresa como inovadora. Além disso, a co-criação gera benefícios ao cliente, devido ao atendimento de necessidades particulares e à própria exclusividade do produto/serviço. Desta maneira, ao introduzir o cliente no processo de criação de valor, as empresas entrevistadas oferecem um produto/serviço com valor agregado – exclusivo, único, com *status* de obra de arte.

A última categoria, Vantagem Competitiva (C5), é fruto da integração das demais categorias apresentadas neste estudo, pois ela envolve a escolha de estratégias genéricas e de posicionamento (PORTER, 2001); e estratégias de inovação que introduzem os clientes no processo produtivo e, desta forma, criam valor e repassam valor aos clientes (TAPSCOTT, WILLIAMS, 2007).

A implementação da inovação no modelo de negócios – por meio da co-criação de valor, bem como a utilização de estratégias competitivas e de inovação, levantam alguns pontos importantes sobre as empresas entrevistadas: as empresas são pioneiras no setor em que atuam; a inovação é considerada como diferencial; a maioria das empresas foca na estratégia de alta qualidade e diferenciação e os clientes sentem-se mais satisfeitos ao participarem do processo produtivo. Estes pontos relacionam-se com o conceito de vantagem competitiva definido por Aaker (2001): a vantagem competitiva surge a partir

de um diferencial que a empresa tem em relação às demais; e por Porter (2001): a vantagem competitiva é a criação de valor para empresa e a conseqüente diferenciação da concorrência, permitindo que a empresa se destaque no mercado em que atua. As empresas entrevistadas diferenciam-se das demais empresas que atuam no mesmo setor por meio da participação dos clientes, da interatividade que elas proporcionam, e de outros tipos de inovação que elas implementam.

A conclusão do presente trabalho pode ser ilustrada na Figura 3, que demonstra as relações entre as categorias estudadas, de acordo com os dados obtidos nas entrevistas.

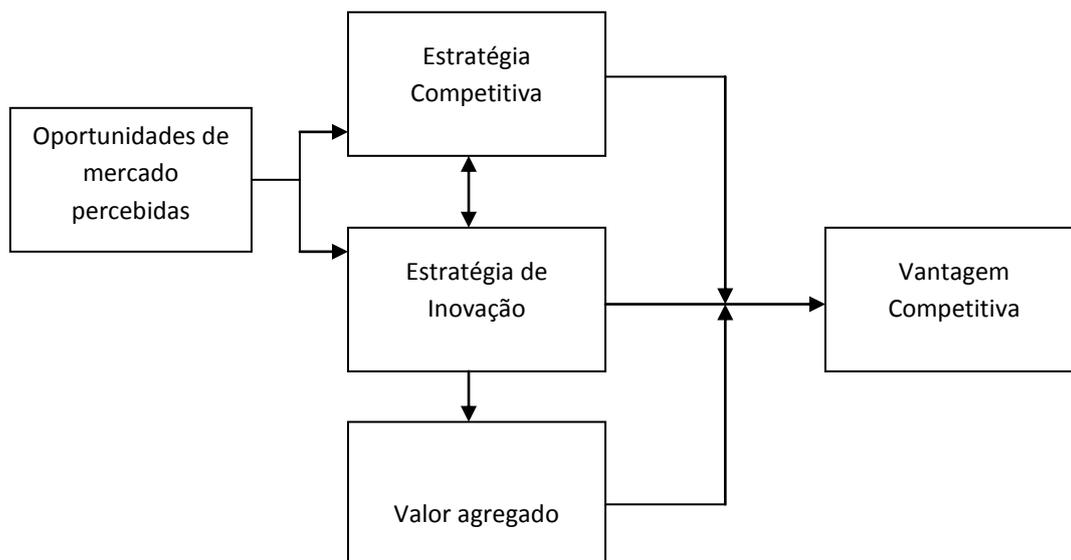


Figura 3 – Agrupamento de Categorias  
Fonte: os autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação muitas vezes é usada pelas empresas na tentativa de se obter vantagem sobre os concorrentes. Dessa forma, há muitas iniciativas nesse sentido, como o oferecimento de novos produtos, ou novos serviços. Porém, uma dessas ações que caracterizam o comportamento inovador parece destacar o papel do cliente na própria criação do produto e do serviço: ela é chamada de co-criação de valor.

Observando essa iniciativa e procurando estabelecer uma relação entre ela e a vantagem competitiva, almejada pelas empresas, este trabalho buscou abranger os aspectos pertinentes a essa possível relação, e possibilitar uma abertura para sua compreensão.

Primeiramente, inserir o cliente no processo de criação e elaboração do produto ou serviço envolve toda a organização, ou seja, o modelo de negócios. Este abrange os processos, produtos, o *marketing*, a forma como se conduz os negócios. A inovação organizacional leva em consideração todos esses aspectos, e esse enfoque pode ser o diferencial da empresa, e mesmo que não seja passível de patente, é mais difícil de imitar por possuir muitos aspectos envolvidos, dentre eles alguns intangíveis.

Porém, a inovação não é simplesmente algo novo; ela é uma mudança, uma novidade, que deve gerar valor para o cliente, e deve ser perceptível para ele. O fato de a empresa

ser pioneira, por exemplo, não significa que o cliente ficará satisfeito, e sem isso não haverá sucesso a longo prazo. Nessa questão, a estratégia e o posicionamento adotado pelas empresas também são importantes.

Por meio das cinco entrevistas realizadas pôde-se perceber que as empresas, ao considerar os aspectos externos a elas, podem notar, entre outros fatores, oportunidades que atuariam a seu favor. Isso ajuda na definição de suas estratégias competitiva e de inovação, que devem estar alinhadas, pois a estratégia de qualquer empresa é atingir seus objetivos e obter sucesso, e a inovação é importante para essa obtenção.

O foco adotado pelas empresas pesquisadas, a maioria em alta qualidade e diferenciação, contrasta com o fato de elas serem pioneiras no setor que atuam, o que pode significar uma posição vantajosa no mercado, uma vez que ainda não foram alvo de cópia – quando o foram, a concorrência não obteve êxito.

Um fato interessante é que as empresas pesquisadas utilizaram a inovação no modelo de negócios – a co-criação de valor – aliada a outros tipos de inovação – no produto, no serviço, no atendimento. Isso demonstra que a estratégia de inovação deve abranger um leque de possibilidades, não apenas mantendo o foco em uma só maneira de inovar.

Para demonstrar a inovação, pode-se tomar exemplos como o da Apto Chique, que oferece apartamentos em que o cliente pode definir a própria planta: além dessa interação, a empresa agregou outros serviços diferenciados, entre eles uma cafeteria no andar térreo do prédio e uma porta elaborada por estúdio de design. A Classic Radio, por outro lado, tornou-se a primeira rádio digital brasileira.

Além dessas ações, elas também demonstraram preocupação com a experiência do cliente, e com a sua percepção: a Cool Toys, no ramo de brinquedos interativos, adotou o conceito de “fantástica fábrica”, ou de “quiosque da vida” para o amigo (o bichinho de pelúcia), proporcionando experiência única às crianças; mas além disso ela tem iniciativas pró-educação, dando importância à opinião dos pais das crianças sobre seus valores. A Apto Chique tem um conceito que remete às construções de arquitetura moderna, com um aspecto prático (paredes e chão originais de concreto) e luxuoso ao mesmo tempo (banheiro com pia de cristal, profissionais reconhecidos fizeram os decorados). A Veste S. A. inova em atendimento. E a Classic Radio busca exclusividade, mantendo uma locução inerente à marca, e um site que se destacou entre as rádios, ganhando prêmios. Esses exemplos evidenciam que há grande importância em combinar diversos enfoques e abrangências de inovações, conforme as características e necessidades de cada empresa.

Não obstante, a inovação deve ser feita pensando no cliente, não apenas objetivando pioneirismo. Conquistando o cliente ao atender suas necessidades mais particulares, por meio da co-criação, ou seja, possibilitando a participação desses clientes na criação dos produtos e serviços.

Assim, a co-criação considera as necessidades e vontades do consumidor. Isso mostra como esse tipo de inovação organizacional pode gerar satisfação e auxiliar na percepção positiva que o cliente tem da empresa.

Com efeito, a vantagem competitiva só ocorrerá de fato se a organização conseguir manter-se diferenciada das demais no decorrer do tempo, pois quando os concorrentes descobrem essa vantagem tentam imitá-la de todas as maneiras. A inovação, portanto, deve ser parte de um processo constante: um ciclo, que deve ser renovado.

As inovações radicais, que quebram paradigmas e criam algo totalmente diferente, não acontecem com grande frequência, pela dificuldade de se adotar esse tipo de posicionamento de forma consecutiva. Dessa forma, têm-se inovações incrementais, que adicionam elementos que se traduzem em melhorias em diversos aspectos do negócio. Essas duas abrangências da inovação fazem parte de um ciclo que se pode iniciar pela inovação radical, seguida de diversas inovações que adicionam incrementos.

Assim, depois de uma inovação há a iminência de imitações e cópias. Portanto, há a necessidade de as empresas se manterem diferenciadas das demais, para que a vantagem competitiva possa ser mantida no longo prazo. Isso pode ser obtido pelas companhias por meio de inovações que se ajustem a sua estratégia, renovem sua oferta, proporcionem benefícios e melhorias; no entanto, entre essas possibilidades, surpreender o cliente com experiências que gerem alta satisfação, como é o efeito da co-criação de valor, é uma boa prática para fazer parte da estratégia das empresas que buscam o sucesso.

### **5.1 Restrições e dificuldades do estudo**

Houve preferência por entrevistas presenciais, devido a fatores como interatividade, flexibilidade e criação de novas perguntas; porém, devido à falta de disponibilidade de alguns dos respondentes, e, em alguns casos, à distância geográfica, foram usados também de meios eletrônicos. Isso, contudo, não prejudicou este trabalho; o conteúdo dessas entrevistas foi relevante para a condução do estudo, sendo utilizado com êxito.

Algumas empresas convidadas a participarem deste estudo relutaram em conceder entrevistas, o que dificultou a obtenção de maior número de respondentes; no entanto, por se tratar de uma análise qualitativa, o número de entrevistas não influencia em seu resultado, que não é estatístico. Outro fator foram as empresas multinacionais, dos mais variados segmentos, que não possuíam um departamento de *marketing* ou comunicação no Brasil; isto dificultou o contato – apesar de inúmeras tentativas – e inviabilizou a realização das entrevistas.

### **5.2 Recomendações**

Por meio do presente estudo, pôde-se comprovar a importância da inovação no modelo de negócios – por meio da co-criação de valor – e da implementação de outros tipos de inovação, para a possível obtenção de vantagem competitiva. Devido ao seu caráter exploratório, buscou-se esclarecer e desenvolver conceitos e idéias, que poderão ser utilizadas posteriormente para a formulação mais precisa de um problema ou de suas hipóteses.

Recomenda-se que os pesquisadores aprofundem este estudo, buscando compreender se existe uma relação entre a percepção do cliente com a intensidade da experiência que a co-criação pode gerar; quais os resultados efetivos da co-criação para a empresa – lucro, retorno sobre investimento, rentabilidade; e como sustentar a vantagem competitiva por meio da co-criação. Além disso, este trabalho pode ser expandido com a utilização de casos internacionais.

Portanto, este estudo pode ser utilizado para comprovar a importância da inovação para a vantagem competitiva, além de permitir que os pesquisadores trilhem novos caminhos rumo a outros trabalhos que vêm em seqüência, buscando a criação de novas hipóteses e novas abordagens.

## **6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. 2. ed. São Paulo: FGV, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização: na aurora de século XXI**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 2002.
- CHRISTENSEN, Clayton M.; OVERDORF, Michael. Enfrente o desafio da mudança revolucionária. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Harvard Business Review – Inovação na prática: on innovation**. Rio de Janeiro: Campus, p.104-127, 2002.
- DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2003.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GHEMAWAT, Pankaj. . **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HAMEL, Gary. **Liderando a revolução**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HSM MANAGEMENT**. Barueri, SP: HSM do Brasil, 1997. Bimestral.
- IBM Institute for Business Value. **A Empresa do Futuro: Estudo Global de CEO**. 2008. Disponível em: <[http://www.ibm.com/br/services/bcs/studies/ceo\\_study08.phtml?section=tier31&position=1&referral=1&client=6](http://www.ibm.com/br/services/bcs/studies/ceo_study08.phtml?section=tier31&position=1&referral=1&client=6)>. Acesso em 2 jun.2008.
- JOÃO, Belmiro. Estratégias Emergentes. In: CAVALCANTI, Marly (organizadora). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação (com estudos de casos nacionais e internacionais)**. São Paulo: Pioneira, 2001.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Como criar espaço de mercado. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Harvard Business Review – Inovação na prática: on innovation**. Rio de Janeiro: Campus, p.9-36, 2002.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. Reconheça uma idéia commercial de sucesso quando encontrá-la. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Harvard Business**

- Review – Inovação na prática: on innovation.** Rio de Janeiro: Campus, p.80-103, 2002a.
- KUMAR, Nirmalya. **Marketing como estratégia: uma orientação inovadora e comprovada para o crescimento e a inovação.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.
- LUECKE, Richard. **Harvard business essentials: managing creativity and innovation.** Boston: Harvard Business School Press, 2005.
- MANUAL DE OSLO. **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** OECD, 1997. Rio de Janeiro: FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, 2004. Disponível em: <<http://www.institutoinovacao.com.br/links.php>>. Acesso em: 12 abr. 2008.
- MCGRATH, R. Gunther; MACMILLAN, Ian C. Descobrir novos pontos de diferenciação. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Harvard Business Review – Inovação na prática: on innovation.** Rio de Janeiro: Campus, p.128-148, 2002.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- NORMANN, Richard; RAMÍREZ, Rafael. Da cadeia de valor à constelação de valor: a criação da estratégia interativa. In: RODRIGUES Y RODRIGUEZ, Martius Vicente (org.) **Harvard business review: gestão estratégica.** Rio de Janeiro: Elsevier, p. 53-82, 2005.
- PORTER, Michael E. **Competição: on competition: estratégias competitivas essenciais.** 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 17. ed. São paulo: Campus, 1986.
- PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 19. ed. Rio de janeiro: Campus, 2001.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkatram. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio.** Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.
- TIDD, Joseph; BESSANT, J. R.; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- VASCONCELLOS, Eduardo; HEMSLEY, James R. **Estrutura das organizações: estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estrutura matricial.** 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- VIEIRA, José M. C.. **Inovação e marketing de serviços.** Lisboa: Verbo, 2000.