

GESTÃO DA INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS: PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA CRIAÇÃO DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA

INNOVATION MANAGEMENT AND NEW BUSINESS DEVELOPMENT: ORGANIZATIONAL PRACTICES FOR VALUE CREATION AND COMPETITIVE ADVANTAGE

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.069-013>

Júlio César Xavier Souza

Mestrando em Desenvolvimento de Negócios e Inovação pela MUST University, pós-graduado em Gestão Contábil e MBA em Finanças Corporativas pelo Centro Universitário INTA (UNINTA) e graduado em Ciências Econômicas pela mesma instituição.
E-mail: souza.jx@gmail.com

Maria do Socorro Melo

Mestre em Administração de Empresas pela MUST University.
E-mail: prasocorromelo@gmail.com

Robio Araújo da Frota

Graduado em Direito pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Pós-graduado em Direito Constitucional pela Faculdade Ibra de Tecnologia (FITEC). Mestrando em Administração pela MUST University.
E-mail: robio.frota@gmail.com

Liana Maia Vieira da Frota

Graduada em Direito pela Universidade Regional do Cariri (URCA). Pós-graduada em Direito Administrativo e Gestão Pública pela Faculdade Iguaçu. Mestranda em Administração de Empresas pela MUST University.
E-mail: liana.urca@gmail.com

Manoel da Cruz Araújo Neto

Mestrando em Administração de Empresas pela MUST University.
E-mail: manoel.araujo3@gmail.com

Luana Regina Machado de Oliveira

Mestranda em Administração de Empresas pela MUST University.
E-mail: mluanaregina@gmail.com

Karol Pereira da Silva

Mestranda em Estudos Jurídicos com ênfase em Direito Internacional pela MUST University. Graduada em Direito pela Faculdade Metropolitana de Manaus (FAMETRO). Pós-graduada em Privacidade e Proteção de Dados pela Damásio. E-mail: adv.karolpereira@gmail.com

Shirley dos Santos Freire

Mestranda em Administração de Empresas pela MUST University.
E-mail: shirleyfreire25135@student.mustedu.com

Ana Verena Leal Rezende

Mestranda em Administração de Empresas pela MUST University.

E-mail: av.zende@gmail.com

Claudênia de Oliveira Santos da Silva Carvalho

Mestranda em Administração de Empresas pela MUST University.

E-mail: claudenia.adv@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa investiga de que maneira práticas organizacionais de gestão da inovação contribuem para o desenvolvimento de novos negócios, criação de valor e construção de vantagem competitiva. O objetivo geral consiste em analisar como a gestão da inovação, articulada às capacidades e práticas organizacionais, favorece a identificação de oportunidades, o desenvolvimento de novos negócios e a geração de resultados competitivos. Metodologicamente, desenvolveu-se pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, fundamentada na análise crítica de produções científicas relacionadas à inovação, capacidades dinâmicas, modelos de negócios, empreendedorismo e estratégia. Os resultados indicam que inovação produz efeitos mais consistentes quando integrada à estratégia, à aprendizagem organizacional, à gestão do conhecimento e à capacidade de reconfigurar recursos diante das mudanças ambientais. Verificou-se, ainda, que o desenvolvimento de novos negócios depende da transformação de oportunidades em propostas de valor economicamente viáveis, não sendo suficiente a geração isolada de ideias. A vantagem competitiva resulta da combinação entre recursos, competências, inovação e capacidade de implementação, podendo ser fortalecida pela criação de soluções diferenciadas e modelos de negócios coerentes com necessidades do mercado. Conclui-se que a gestão sistemática da inovação constitui capacidade estratégica para organizações que buscam crescimento e diferenciação, desde que práticas inovadoras estejam articuladas à aprendizagem, orientação ao mercado, experimentação e avaliação contínua dos resultados, convertendo conhecimento e oportunidades em valor sustentável para empresas, clientes e demais partes interessadas.

Palavras-chave: Criação de valor; Gestão da inovação; Novos negócios; Vantagem competitiva.

Abstract

This study investigates how organizational innovation management practices contribute to new business development, value creation, and the building of competitive advantage. The general objective is to analyze how innovation management, integrated with organizational capabilities and practices, supports opportunity identification, new business development, and the generation of competitive outcomes. Methodologically, a bibliographic study was conducted using a qualitative, exploratory-descriptive

approach, based on a critical analysis of scientific literature related to innovation, dynamic capabilities, business models, entrepreneurship, and strategy. The results indicate that innovation produces more consistent effects when integrated with strategy, organizational learning, knowledge management, and the ability to reconfigure resources in response to environmental changes. The findings also show that new business development depends on transforming opportunities into economically viable value propositions, as the isolated generation of ideas is insufficient. Competitive advantage results from the combination of resources, capabilities, innovation, and implementation capacity and can be strengthened through the creation of differentiated solutions and business models aligned with market needs. It is concluded that systematic innovation management constitutes a strategic capability for organizations seeking growth and differentiation, provided that innovative practices are integrated with learning, market orientation, experimentation, and continuous evaluation of results, thereby converting knowledge and opportunities into sustainable value for companies, customers, and other stakeholders.

Keywords: Competitive advantage; Innovation management; New business development; Value creation.

1 INTRODUÇÃO

A inovação assumiu posição central nas discussões contemporâneas sobre estratégia e desempenho empresarial, especialmente diante de ambientes caracterizados por intensificação da concorrência, mudanças tecnológicas, alterações no comportamento dos consumidores e redução do ciclo de vida de determinadas soluções. Sua relevância, entretanto, não deve ser interpretada como consequência automática da introdução de novos produtos ou tecnologias; no âmbito organizacional, inovar envolve desenvolver capacidades para identificar oportunidades, mobilizar conhecimento, experimentar alternativas e converter ideias em soluções capazes de gerar valor. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020), em estudo empírico envolvendo 387 empresas, identificaram efeitos positivos das capacidades dinâmicas, da criatividade e da capacidade de inovação sobre o desempenho empresarial; a evidência reforça que inovação precisa ser compreendida em articulação com as capacidades organizacionais que possibilitam sua geração, implementação e exploração econômica.

A gestão da inovação surge, nesse contexto, como mecanismo destinado a conferir intencionalidade e sistematicidade ao processo inovador, integrando atividades que abrangem identificação de oportunidades, geração e seleção de ideias, desenvolvimento de soluções, mobilização de recursos, implementação e avaliação de resultados. Essa compreensão afasta a inovação de uma lógica dependente exclusivamente de criatividade espontânea; organizações inovadoras precisam construir condições para que conhecimentos e oportunidades sejam convertidos em resultados. Ferreira, Cardim e Coelho (2021)

demonstram que capacidades de exploração e aproveitamento de oportunidades mantêm relações com inovação, vantagem competitiva e desempenho, enquanto a aprendizagem organizacional interfere nessas relações. A implicação gerencial é relevante: possuir recursos não assegura capacidade inovadora, pois a empresa precisa aprender a recombina-los e empregá-los diante das transformações do ambiente.

O desenvolvimento de novos negócios constitui uma das possíveis materializações dessa capacidade; ele envolve identificar necessidades ainda não atendidas, reconhecer mudanças no mercado, formular propostas de valor e estruturar mecanismos capazes de entregar e capturar valor de maneira economicamente sustentável. Amit e Zott (2021) associam a estratégia de inovação dos modelos de negócios às escolhas realizadas por líderes empreendedores quanto ao desenho de novos sistemas de atividades, aos processos utilizados para criá-los e implementá-los e à sua adaptação contínua para preservar coerência estratégica. Essa perspectiva demonstra que desenvolver um novo negócio não corresponde simplesmente a lançar um produto; exige construir uma arquitetura na qual clientes, atividades, recursos, parceiros, custos e mecanismos de receita sejam articulados de maneira capaz de sustentar determinada proposta de valor.

A criação de valor ocupa posição central nessa arquitetura, pois uma inovação somente adquire relevância empresarial quando produz benefícios percebidos por clientes ou outros agentes e estabelece condições para que a organização capture parte do valor gerado. Latifi, Nikou e Bouwman (2021), ao investigarem 563 pequenas e médias empresas europeias, demonstraram que a relação entre inovação do modelo de negócios e desempenho ocorre mediante mecanismos organizacionais específicos, com destaque para o papel das capacidades organizacionais. O resultado é particularmente importante porque evidencia que modificar um modelo de negócios envolve risco, ambiguidade e incerteza; empresas podem inovar e, ainda assim, não alcançar os resultados pretendidos quando a implementação não é acompanhada pelas capacidades necessárias para transformar a nova configuração em desempenho.

A relação entre inovação e vantagem competitiva também exige cautela conceitual. Dymitrowski e Mielcarek (2021), em pesquisa quantitativa sobre inovação de modelos de negócios baseada em novas tecnologias, encontraram influência positiva sobre a vantagem competitiva e verificaram que maior utilização tecnológica para inovação do modelo estava associada a maior vantagem competitiva. Entretanto, esse resultado não significa que qualquer inovação seja capaz de produzir diferenciação sustentável; quando produtos, processos ou tecnologias podem ser rapidamente reproduzidos pelos concorrentes, a vantagem tende a ser temporária. A sustentação de desempenho superior depende da combinação entre inovação, competências, conhecimento, aprendizagem e capacidade de adaptação, elementos cuja configuração organizacional pode ser mais difícil de imitar do que uma solução isolada.

A literatura recente também fornece evidências amplas sobre a relação entre inovação do modelo de negócios e desempenho. Ilyas et al. (2024), em meta-análise baseada em 147 estudos primários

provenientes de 27 países, encontraram relação positiva robusta entre inovação do modelo de negócios e desempenho empresarial, mas demonstraram que a magnitude desse efeito varia conforme contingências institucionais; os resultados indicaram ainda benefícios superiores para startups em comparação com empresas maduras. Essa evidência é especialmente relevante para o desenvolvimento de novos negócios, porque demonstra simultaneamente o potencial econômico da inovação e a inadequação de interpretações universalistas; contexto institucional, características organizacionais e natureza das mudanças realizadas interferem nos resultados obtidos.

Diante desse cenário, estabelece-se como pergunta norteadora: de que maneira as práticas organizacionais de gestão da inovação contribuem para o desenvolvimento de novos negócios, a criação de valor e a construção de vantagem competitiva? O objetivo geral consiste em analisar como a gestão da inovação, articulada às capacidades e práticas organizacionais, favorece o desenvolvimento de novos negócios, a criação de valor e a vantagem competitiva. Para alcançá-lo, definem-se quatro objetivos específicos: identificar práticas organizacionais associadas à gestão sistemática da inovação; examinar os mecanismos pelos quais oportunidades e conhecimentos são convertidos em novos negócios; analisar a contribuição da inovação para criação e captura de valor; e avaliar as condições organizacionais pelas quais capacidades inovadoras podem contribuir para diferenciação e vantagem competitiva.

A pesquisa justifica-se pela necessidade de compreender inovação não apenas como resultado desejável, mas como processo organizacional que precisa ser estruturado e administrado. A meta-análise de Ilyas et al. (2024), fundamentada em 147 estudos, demonstra que a relação positiva entre inovação do modelo de negócios e desempenho é robusta, porém condicionada por fatores institucionais e organizacionais; paralelamente, Latifi, Nikou e Bouwman (2021) evidenciam que empresas podem inovar seus modelos sem alcançar os benefícios esperados. A aproximação desses resultados revela uma questão relevante para a gestão: o potencial da inovação encontra-se suficientemente documentado, mas sua conversão em valor depende das condições mediante as quais oportunidades são identificadas, projetos são implementados e recursos são reconfigurados.

Parte-se, portanto, da compreensão de que gestão da inovação, desenvolvimento de novos negócios e vantagem competitiva constituem fenômenos relacionados, mas não equivalentes. A inovação oferece possibilidades de diferenciação e criação de valor; o desenvolvimento de novos negócios exige transformar essas possibilidades em configurações economicamente viáveis; a vantagem competitiva, por sua vez, depende da capacidade de sustentar desempenho diante da reação dos concorrentes e das mudanças ambientais. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) demonstram empiricamente a contribuição das capacidades dinâmicas, criatividade e inovação para o desempenho, reforçando a necessidade de interpretar esses elementos de maneira integrada. Nessa perspectiva, a gestão da inovação apresenta relevância estratégica

quando deixa de representar conjunto disperso de iniciativas e passa a constituir capacidade organizacional contínua de reconhecer oportunidades, mobilizar conhecimento, experimentar, aprender e converter mudanças em valor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica organiza-se em três eixos complementares. O primeiro examina a gestão da inovação como capacidade estratégica, considerando cultura, aprendizagem, conhecimento e processos organizacionais necessários à geração e implementação de iniciativas inovadoras; o segundo aborda o desenvolvimento de novos negócios a partir da identificação de oportunidades, experimentação e configuração de modelos capazes de criar, entregar e capturar valor; o terceiro discute as práticas organizacionais que transformam inovação em diferenciação e vantagem competitiva. Essa organização permite avançar da compreensão interna do processo inovador para sua materialização em novos negócios e, posteriormente, para seus possíveis efeitos sobre a posição competitiva da organização.

2.1 GESTÃO DA INOVAÇÃO E SUA DIMENSÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão da inovação pode ser compreendida como um processo organizacional sistemático destinado a identificar oportunidades, mobilizar conhecimentos, selecionar alternativas, desenvolver soluções e converter iniciativas inovadoras em resultados compatíveis com os objetivos estratégicos da organização. Essa perspectiva ultrapassa a concepção de inovação como acontecimento ocasional decorrente exclusivamente da criatividade individual; inovar exige estruturas, competências e mecanismos capazes de transformar ideias em mudanças efetivamente implementadas. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) identificaram relações positivas entre capacidades dinâmicas, criatividade, capacidade de inovação e desempenho empresarial, evidenciando que os resultados da inovação dependem das condições organizacionais existentes para desenvolvê-la e explorá-la. A gestão da inovação assume, assim, caráter estratégico quando passa a integrar decisões sobre recursos, posicionamento, aprendizagem e desenvolvimento futuro da organização.

O conceito de inovação apresenta amplitude que impede sua associação exclusiva ao desenvolvimento de produtos tecnologicamente inéditos. Conforme o Manual de Oslo, a inovação empresarial compreende produto ou processo de negócio novo ou melhorado que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da empresa e que tenha sido introduzido no mercado ou colocado em uso pela organização (OCDE; EUROSTAT, 2018). Essa definição possui implicação importante para a gestão porque reconhece diferentes possibilidades de inovação; alterações em produtos, serviços, processos produtivos, distribuição, comunicação, administração e práticas organizacionais podem representar manifestações do fenômeno quando introduzem mudanças significativas. Dessa forma, empresas

pertencentes a setores menos intensivos em tecnologia também podem desenvolver capacidades inovadoras, uma vez que a inovação não depende necessariamente de invenção científica ou tecnológica radical.

De acordo com Lopes, Rocha e Silva (2022), a cultura organizacional representa uma das condições necessárias à continuidade desses processos, pois valores, comportamentos e sistemas de incentivos podem estimular ou restringir geração de ideias, colaboração e experimentação. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) relacionam capacidades dinâmicas, aprendizagem organizacional, inovação, vantagem competitiva e desempenho, demonstrando que a capacidade de aprender interfere na maneira pela qual recursos e oportunidades são convertidos em resultados. Uma cultura favorável à inovação precisa permitir questionamento de práticas consolidadas e circulação de conhecimento; entretanto, tolerância à experimentação não equivale à ausência de critérios. A aprendizagem decorrente de iniciativas malsucedidas depende da capacidade de identificar causas, registrar conhecimentos e utilizá-los em decisões posteriores.

A construção de uma cultura inovadora também exige participação da liderança, sobretudo porque inovação frequentemente envolve incerteza, redistribuição de recursos e contestação de rotinas institucionalizadas. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) evidenciam a relevância das capacidades dinâmicas para inovação e desempenho; tais capacidades pressupõem que a organização consiga perceber mudanças, aproveitar oportunidades e modificar sua base de recursos. Nesse processo, gestores exercem papel fundamental ao definir prioridades, legitimar experimentações e criar condições para colaboração entre áreas. Quando discursos favoráveis à inovação coexistem com sistemas de avaliação que penalizam qualquer tentativa malsucedida, tende a surgir uma contradição entre a inovação formalmente desejada e os comportamentos efetivamente incentivados (**MORENO et al., 2024**).

A integração entre inovação e planejamento estratégico constitui, portanto, condição para evitar que projetos inovadores permaneçam desconectados das necessidades e prioridades organizacionais. Amit e Zott (2021) argumentam que a estratégia de inovação dos modelos de negócios envolve escolhas relativas ao desenho de novos sistemas de atividades, aos processos utilizados para desenvolvê-los e à adaptação contínua necessária para preservar coerência estratégica. Essa abordagem demonstra que inovação não pode permanecer restrita a departamentos especializados ou programas paralelos; decisões sobre quais oportunidades explorar precisam considerar posicionamento, capacidades existentes, possibilidades futuras e mecanismos de criação e captura de valor.

Essa integração não significa, contudo, que apenas projetos cujos resultados possam ser antecipados com precisão devam receber recursos. A própria natureza da inovação envolve incerteza e descoberta; Latifi, Nikou e Bouwman (2021) ressaltam que mudanças nos modelos de negócios apresentam risco e

ambiguidade e podem não gerar os resultados inicialmente esperados. O planejamento estratégico orientado à inovação precisa, por isso, combinar direcionamento e flexibilidade, estabelecendo objetivos e critérios sem eliminar espaço para experimentação e aprendizagem. A gestão torna-se responsável por equilibrar exploração de novas oportunidades com aproveitamento das competências e fontes de receita existentes.

2.2 DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS E IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE MERCADO

O desenvolvimento de novos negócios inicia-se pela capacidade de reconhecer oportunidades que apresentem potencial de geração de valor e compatibilidade com recursos ou competências que possam ser desenvolvidos pela organização. Oportunidades podem emergir de necessidades ainda não atendidas, mudanças no comportamento dos consumidores, transformações tecnológicas, alterações regulatórias ou novas configurações competitivas; entretanto, identificar uma mudança ambiental não significa automaticamente identificar uma oportunidade economicamente viável. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) destacam a importância das capacidades relacionadas à exploração e ao aproveitamento de oportunidades, demonstrando sua articulação com inovação e desempenho. A distinção é fundamental: perceber determinada tendência representa apenas o início do processo; torna-se necessário avaliar se a organização possui condições para transformá-la em proposta de valor sustentável.

A avaliação das oportunidades exige articulação entre atratividade mercadológica, viabilidade econômica e capacidade organizacional. Amit e Zott (2021) destacam que a inovação do modelo de negócios envolve escolhas interdependentes relacionadas ao conteúdo, à estrutura e à governança dos sistemas de atividades empresariais. Isso significa que uma oportunidade aparentemente promissora pode revelar-se inadequada quando exige recursos incompatíveis com a estrutura disponível, apresenta mercado insuficiente ou não oferece mecanismo consistente de captura de valor. A análise de oportunidades deve, portanto, ultrapassar estimativas de demanda e considerar como a organização produzirá, entregará e monetizará a solução proposta.

O desenvolvimento de produtos e serviços constitui uma das formas mais visíveis de exploração dessas oportunidades. Todavia, inovação de oferta precisa estar relacionada a necessidades concretas e não somente à possibilidade técnica de produzir determinada novidade. Latifi, Nikou e Bouwman (2021) demonstram que inovação e desempenho dependem de capacidades organizacionais que sustentem a implementação das mudanças; essa constatação é aplicável ao desenvolvimento de novas ofertas porque uma ideia tecnicamente viável pode fracassar comercialmente quando não existe aderência às necessidades do público, estrutura adequada de entrega ou capacidade de aprendizagem a partir da resposta do mercado. A experimentação e validação progressiva tornam-se, nesse sentido, instrumentos para reduzir incerteza antes da mobilização de recursos em maior escala.

Para Mello, Kovalski e Chiroli (2022), o modelo de negócios representa elemento fundamental na conversão de uma oportunidade em novo negócio, pois estabelece a lógica pela qual a organização pretende criar e capturar valor. Amit e Zott (2021) sustentam que a inovação do modelo de negócios envolve desenho e implementação de sistemas de atividades novos ou modificados, permitindo compreender que novos negócios não se resumem a novas ofertas. A organização precisa determinar quem será atendido, qual problema será resolvido, quais atividades serão executadas, quais parceiros serão mobilizados, como ocorrerá a entrega e quais mecanismos permitirão apropriar economicamente parte do valor criado. A ausência de coerência entre essas dimensões pode comprometer iniciativas mesmo quando o produto apresenta potencial de mercado.

A relação entre inovação do modelo de negócios e desempenho encontra suporte empírico relevante. Ilyas et al. (2024), mediante meta-análise de 147 estudos primários provenientes de 27 países, identificaram associação positiva robusta entre inovação do modelo de negócios e desempenho das empresas, embora a intensidade dessa relação varie de acordo com contingências institucionais e características organizacionais. Esse resultado demonstra que reconfigurar a lógica empresarial pode favorecer resultados, mas também evidencia que não existe modelo universalmente superior. O desenvolvimento de novos negócios exige adequação ao ambiente específico no qual a organização atua, incluindo estrutura competitiva, características dos consumidores e disponibilidade de recursos.

A orientação ao mercado constitui elemento transversal a essas decisões, pois identificação de oportunidades exige compreender transformações nas necessidades, preferências e comportamentos dos consumidores. Ilyas et al. (2024) demonstram que condições contextuais influenciam os efeitos da inovação sobre desempenho, reforçando a necessidade de considerar características do ambiente no desenho de novos modelos. Informações mercadológicas, contudo, não devem ser utilizadas apenas para reproduzir demandas explicitamente formuladas; oportunidades inovadoras podem surgir da interpretação de necessidades latentes ou de mudanças que ainda não foram plenamente traduzidas em expectativas pelos consumidores.

Assim, o desenvolvimento de novos negócios pode ser compreendido como processo de transformação de sinais ambientais em oportunidades avaliadas, propostas de valor, modelos economicamente coerentes e iniciativas efetivamente implementadas. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) evidenciam a relevância das capacidades de exploração e aproveitamento de oportunidades; Amit e Zott (2021) demonstram a importância do desenho e implementação do modelo de negócios; Ilyas et al. (2024) confirmam que sua inovação apresenta relação positiva com desempenho, embora condicionada pelo contexto. A articulação dessas perspectivas evidencia que novos negócios não surgem apenas da geração de boas ideias, mas da capacidade organizacional de selecionar, testar, estruturar e executar oportunidades com potencial real de criação e captura de valor.

2.3 PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS PARA CRIAÇÃO DE VALOR E VANTAGEM COMPETITIVA

A criação de valor e a construção de vantagem competitiva dependem da maneira pela qual a organização combina recursos, conhecimentos, processos e relacionamentos para desenvolver soluções percebidas como relevantes pelo mercado. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) demonstram que capacidades dinâmicas, criatividade e capacidade de inovação exercem efeitos positivos sobre o desempenho empresarial, reforçando que recursos isoladamente considerados não explicam os resultados competitivos. O valor estratégico emerge da capacidade de mobilizar e recombina esses recursos diante das oportunidades e transformações ambientais, razão pela qual práticas organizacionais relacionadas à aprendizagem, conhecimento e colaboração assumem papel relevante na sustentação da inovação.

As capacidades organizacionais constituem, nesse sentido, fundamento para transformar recursos disponíveis em ação coordenada. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) analisam as relações entre capacidades dinâmicas, aprendizagem, inovação, vantagem competitiva e desempenho, evidenciando que a inovação atua dentro de uma configuração mais ampla de competências organizacionais. A vantagem competitiva não deve ser atribuída exclusivamente à posse de ativos específicos; empresas que dispõem de recursos semelhantes podem apresentar desempenhos diferentes porque divergem em sua capacidade de reconhecer oportunidades, compartilhar conhecimento e reconfigurar atividades. A competência organizacional reside justamente na forma pela qual diferentes recursos são articulados e convertidos em resultados.

Segundo Moraes, Malischeski e Dandolini (2023), a gestão do conhecimento constitui uma das práticas necessárias a essa articulação, sobretudo porque processos inovadores dependem da integração de conhecimentos provenientes de indivíduos, áreas e fontes externas. A aprendizagem organizacional examinada por Ferreira, Cardim e Coelho (2021) evidencia a importância de transformar experiências e informações em capacidades aplicáveis; nessa perspectiva, conhecimento somente possui valor estratégico quando circula e pode ser utilizado na solução de problemas ou identificação de oportunidades. Organizações nas quais informações permanecem concentradas em departamentos ou indivíduos podem desperdiçar conhecimentos relevantes, tornando a inovação dependente de iniciativas fragmentadas.

A diferenciação competitiva emerge quando a combinação dessas práticas permite desenvolver ofertas, experiências ou formas de atuação que sejam percebidas como superiores ou distintas em relação às alternativas existentes (Mendonça; Dechechi; Damke, 2021). Dymitrowski e Mielcarek (2021) encontraram relação positiva entre inovação do modelo de negócios baseada em novas tecnologias e vantagem competitiva, indicando que a reconfiguração do negócio pode contribuir para posicionamentos superiores. Contudo, a possibilidade de imitação precisa ser considerada; quando concorrentes conseguem reproduzir rapidamente determinada inovação, a diferenciação tende a perder força. A sustentabilidade da vantagem passa a depender da capacidade de continuar inovando e de combinar recursos de maneira menos facilmente replicável.

Nesse sentido, criação de valor e captura de valor precisam permanecer articuladas. Amit e Zott (2021) tratam ambas como dimensões fundamentais da estratégia de inovação do modelo de negócios, uma vez que oferecer benefícios ao mercado sem estabelecer mecanismos de retorno econômico pode comprometer a continuidade da própria inovação. A organização precisa equilibrar valor oferecido aos clientes, remuneração dos recursos empregados e sustentabilidade financeira; estratégias que maximizam resultados de curto prazo em detrimento da experiência ou confiança dos consumidores podem enfraquecer a capacidade de criação de valor futuro.

Em síntese, práticas organizacionais voltadas à criação de valor e à vantagem competitiva precisam funcionar como sistema integrado. Gestão do conhecimento sem aplicação estratégica pode produzir acúmulo informacional; colaboração sem coordenação pode aumentar complexidade; orientação ao mercado sem capacidade de inovação pode produzir respostas tardias; inovação sem aprendizagem pode gerar sucessão de projetos desconectados. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) demonstram a interdependência entre capacidades, aprendizagem, inovação e resultados, enquanto Ilyas et al. (2024) evidenciam que o desempenho decorrente da inovação permanece condicionado pelo contexto. A vantagem competitiva tende, portanto, a emergir da combinação entre capacidades organizacionais, conhecimento, aprendizagem, colaboração e orientação ao mercado, transformando inovação em processo contínuo de criação de valor e diferenciação.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, direcionada à análise das práticas organizacionais de gestão da inovação e de suas contribuições para o desenvolvimento de novos negócios, a criação de valor e a construção de vantagem competitiva. Conforme Gil (2022), a pesquisa bibliográfica possibilita investigar problemas científicos a partir de conhecimentos anteriormente produzidos e registrados.

O levantamento bibliográfico foi orientado por descritores relacionados aos principais conceitos da pesquisa, entre eles “gestão da inovação”, “desenvolvimento de novos negócios”, “criação de valor”, “vantagem competitiva”, “capacidades organizacionais”, “aprendizagem organizacional”, “inovação do modelo de negócios”, “*innovation management*”, “*new business development*”, “*value creation*”, “*competitive advantage*”, “*organizational capabilities*” e “*business model innovation*”. Foram priorizadas produções científicas recentes, especialmente aquelas publicadas entre 2020 e 2025, sem excluir contribuições anteriores quando necessárias à fundamentação de conceitos estruturantes.

Como critérios de inclusão, consideraram-se artigos científicos, livros acadêmicos diretamente relacionados a pelo menos um dos eixos da investigação: gestão da inovação; identificação e

desenvolvimento de oportunidades de negócios; criação e captura de valor; capacidades organizacionais; e vantagem competitiva. Foram desconsiderados materiais duplicados, conteúdos predominantemente comerciais, textos sem autoria ou fundamentação científica verificável e estudos cuja abordagem estivesse distante da perspectiva organizacional e estratégica adotada no capítulo.

O tratamento do material ocorreu mediante leitura exploratória e analítica das produções selecionadas, seguida da identificação de conceitos, argumentos e evidências relacionados aos objetivos da pesquisa. Para organizar a interpretação, o conteúdo foi distribuído em quatro categorias analíticas: práticas de gestão da inovação associadas ao desenvolvimento de novos negócios; criação de valor por meio da inovação e das capacidades organizacionais; contribuições da inovação para diferenciação e construção de vantagem competitiva; barreiras e desafios organizacionais à inovação e ao desenvolvimento de novos negócios. A análise foi conduzida mediante comparação e síntese interpretativa das evidências, buscando identificar pontos de convergência e aspectos que relativizam os benefícios atribuídos à inovação.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidenciou que a relação entre gestão da inovação, novos negócios e vantagem competitiva apresenta natureza processual e condicionada; embora os estudos indiquem efeitos positivos da inovação sobre diferentes dimensões do desempenho, os resultados dependem da capacidade das organizações de reconhecer oportunidades, mobilizar conhecimentos, selecionar iniciativas, implementar mudanças e aprender com os resultados obtidos. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) identificaram relações positivas entre capacidades dinâmicas, criatividade, capacidade de inovação e desempenho empresarial, enquanto Ilyas et al. (2024), mediante meta-análise de estudos provenientes de diferentes países, encontraram relação positiva entre inovação do modelo de negócios e desempenho. A convergência dessas evidências sustenta a relevância estratégica da inovação, mas também indica que seus efeitos não devem ser interpretados de maneira automática; entre uma ideia inovadora e a obtenção de vantagem competitiva existe um conjunto de capacidades e práticas organizacionais que condiciona a criação e apropriação de valor.

4.1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA INOVAÇÃO ASSOCIADAS AO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS

Os resultados demonstram inicialmente que o desenvolvimento de novos negócios depende menos da geração isolada de ideias e mais da existência de práticas capazes de organizar o processo de identificação, avaliação e exploração de oportunidades. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) relacionam capacidades de exploração e aproveitamento de oportunidades à inovação, vantagem competitiva e desempenho, evidenciando que perceber alterações ambientais representa apenas uma etapa do processo. A

oportunidade precisa ser interpretada, confrontada com recursos disponíveis e transformada em iniciativa executável; dessa maneira, práticas de monitoramento ambiental, análise de mercado e seleção de projetos assumem importância porque reduzem a distância entre reconhecimento de uma possibilidade e sua efetiva exploração empresarial.

A geração e seleção de ideias constituem outra dimensão relevante identificada na literatura. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) demonstram associação positiva entre criatividade, capacidade de inovação e desempenho, resultado que reforça a necessidade de ambientes organizacionais capazes de estimular novas possibilidades; contudo, criatividade não deve ser confundida com inovação implementada. Organizações podem produzir grande quantidade de ideias e apresentar reduzido desempenho inovador quando não possuem critérios para avaliar viabilidade, aderência estratégica e potencial mercadológico. Assim, sistemas de gestão da inovação precisam equilibrar abertura à criatividade com mecanismos de priorização, evitando tanto a eliminação prematura de propostas promissoras quanto a dispersão de recursos em iniciativas sem perspectiva consistente de geração de valor.

A experimentação apresenta-se como prática importante para administrar as incertezas associadas ao desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios. Latifi, Nikou e Bouwman (2021) ressaltam que a inovação dos modelos de negócios envolve risco e ambiguidade e que empresas nem sempre alcançam os benefícios esperados. Esse resultado evidencia a inadequação de modelos nos quais investimentos elevados são realizados antes da validação das principais hipóteses do negócio. Experimentos, protótipos, projetos-piloto e validações progressivas podem permitir que organizações obtenham informações sobre necessidades dos consumidores, viabilidade técnica e possibilidades econômicas antes da ampliação dos recursos comprometidos.

Os resultados também indicam que o desenvolvimento de novos negócios exige conexão entre oportunidade e modelo de negócios. Amit e Zott (2021) destacam que a estratégia de inovação do modelo de negócios envolve decisões relacionadas ao desenho e à implementação de sistemas de atividades capazes de criar e capturar valor. Assim, uma nova oferta somente se transforma em negócio quando existe configuração coerente para produzi-la, disponibilizá-la ao mercado e gerar retorno econômico. Essa perspectiva explica por que determinadas iniciativas tecnicamente inovadoras não alcançam sustentabilidade: a inovação pode estar concentrada no produto, enquanto canais, custos, parceiros ou mecanismos de receita permanecem incompatíveis com sua exploração comercial.

A participação da liderança e a integração da inovação ao planejamento estratégico também emergem como condições relevantes. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) evidenciam que capacidades dinâmicas contribuem para inovação e desempenho, implicando a necessidade de decisões gerenciais relacionadas à mobilização e reconfiguração de recursos. O desenvolvimento de novos negócios

frequentemente concorre com atividades já estabelecidas por orçamento, pessoas e atenção gerencial; sem definição estratégica de prioridades, iniciativas inovadoras podem permanecer periféricas ou ser interrompidas diante das demandas de curto prazo. A liderança possui, portanto, função de equilibrar exploração de novas oportunidades e continuidade das operações existentes.

A análise desses achados permite compreender que práticas de gestão da inovação funcionam como mecanismos de conversão entre oportunidade e novo negócio. Criatividade amplia o conjunto de possibilidades; análise e seleção direcionam recursos; experimentação reduz incertezas; o modelo de negócios organiza criação e captura de valor; e a estratégia estabelece prioridades. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) e Latifi, Nikou e Bouwman (2021) convergem ao demonstrar que capacidades e condições organizacionais influenciam os resultados da inovação. Dessa forma, o desenvolvimento de novos negócios deve ser compreendido como processo estruturado de aprendizagem e implementação, e não como consequência espontânea do surgimento de uma ideia inovadora.

4.2 CRIAÇÃO DE VALOR POR MEIO DA INOVAÇÃO E DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Os resultados referentes à criação de valor evidenciam que inovação somente adquire relevância estratégica quando produz benefícios percebidos por clientes, organizações ou demais agentes envolvidos e quando esses benefícios podem ser sustentados economicamente. Amit e Zott (2021) situam criação e captura de valor no centro da inovação dos modelos de negócios, destacando a necessidade de coerência entre desenho, implementação e estratégia. A contribuição dessa perspectiva consiste em deslocar a avaliação da inovação do critério exclusivo de novidade para o valor efetivamente produzido; uma solução pode ser inédita e, ainda assim, apresentar reduzida relevância empresarial quando não resolve problemas significativos ou não oferece benefícios percebidos pelo mercado.

De acordo com Monteiro, Figueiredo e Ribeiro (2025), as capacidades organizacionais aparecem como mediadoras importantes desse processo. Latifi, Nikou e Bouwman (2021), em investigação com pequenas e médias empresas, demonstram que capacidades organizacionais desempenham papel relevante na relação entre inovação do modelo de negócios e desempenho. O achado indica que modificar uma proposta de valor ou um sistema de atividades não é suficiente; a organização precisa possuir competências para implementar, coordenar e aperfeiçoar a nova configuração. Recursos financeiros, conhecimento, processos, liderança e capacidade de execução tornam-se complementares, explicando por que organizações que adotam estratégias semelhantes podem alcançar resultados significativamente diferentes.

A gestão do conhecimento apresentou-se como elemento particularmente relevante para a criação de valor, pois inovação depende da capacidade de integrar conhecimentos dispersos e transformá-los em soluções aplicáveis. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) incorporam aprendizagem organizacional à análise das relações entre capacidades, inovação, vantagem competitiva e desempenho, reforçando a importância

de mecanismos pelos quais experiências e informações sejam convertidas em conhecimento organizacional. Empresas podem possuir grande quantidade de informações e, simultaneamente, apresentar baixa capacidade inovadora quando esses conhecimentos permanecem fragmentados entre departamentos ou indivíduos.

A colaboração complementa essa dimensão ao possibilitar a combinação de competências distintas. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) evidenciam a relevância da criatividade e da capacidade de inovação para o desempenho; sob essa perspectiva, interação entre áreas funcionais, equipes e agentes externos pode ampliar a diversidade de conhecimentos empregados na solução de problemas. Contudo, colaboração somente cria valor quando existe capacidade de coordenação; multiplicar participantes sem estabelecer responsabilidades, objetivos e mecanismos decisórios pode aumentar custos de comunicação e tornar processos mais lentos.

A aprendizagem derivada da experimentação também se mostrou fundamental. Latifi, Nikou e Bouwman (2021) demonstram que inovação do modelo de negócios envolve incerteza e pode não produzir diretamente os resultados pretendidos. Nesse cenário, projetos que não alcançam metas iniciais podem ainda gerar conhecimento estratégico quando hipóteses, decisões e resultados são avaliados sistematicamente. A capacidade de aprender reduz a repetição de erros e permite aperfeiçoar iniciativas subsequentes; o valor da inovação passa, assim, a incluir tanto resultados comerciais imediatos quanto conhecimentos acumulados capazes de sustentar decisões futuras.

Os achados também reforçam a necessidade de distinguir criação e captura de valor. Amit e Zott (2021) destacam ambas as dimensões na estratégia de inovação do modelo de negócios; essa distinção demonstra que gerar benefícios para clientes não assegura sustentabilidade empresarial quando a organização não consegue apropriar parcela suficiente do valor produzido. Da mesma forma, mecanismos excessivamente orientados à captura podem comprometer a percepção de valor do consumidor. O desempenho depende do equilíbrio entre benefícios oferecidos, recursos mobilizados e retorno econômico obtido.

Em síntese, a literatura analisada demonstra que a criação de valor resulta da combinação entre inovação e capacidades organizacionais, e não da novidade isoladamente considerada. Latifi, Nikou e Bouwman (2021) evidenciam a relevância das capacidades na transformação da inovação em desempenho, enquanto Ferreira, Cardim e Coelho (2021) destacam relações envolvendo aprendizagem, inovação e vantagem competitiva. A convergência desses resultados permite sustentar que conhecimento, colaboração, aprendizagem e capacidade de execução constituem mecanismos pelos quais ideias e oportunidades podem ser convertidas em soluções capazes de produzir valor empresarial e mercadológico.

4.3 CONTRIBUIÇÕES DA INOVAÇÃO PARA DIFERENCIAÇÃO E CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA

A análise dos estudos evidencia relação positiva entre inovação e desempenho competitivo, embora essa relação permaneça condicionada à natureza da inovação e às capacidades disponíveis para explorá-la. Ilyas et al. (2024), mediante meta-análise baseada em 147 estudos primários provenientes de 27 países, identificaram relação positiva robusta entre inovação do modelo de negócios e desempenho empresarial, demonstrando empiricamente a relevância da inovação para resultados organizacionais. Entretanto, os próprios autores identificam variações relacionadas a contingências institucionais e características das organizações; portanto, a inovação pode favorecer competitividade sem constituir garantia universal de desempenho superior.

A diferenciação constitui um dos principais mecanismos pelos quais esse efeito pode ocorrer. Dymitrowski e Mielcarek (2021) identificaram influência positiva da inovação do modelo de negócios baseada em novas tecnologias sobre a vantagem competitiva, sugerindo que alterações na lógica de criação e entrega de valor podem contribuir para posicionamentos distintos no mercado. A diferenciação, entretanto, precisa ser percebida pelo cliente; modificações internas ou tecnológicas que não produzam benefícios reconhecidos dificilmente sustentarão disposição superior de compra, preferência ou fidelização.

A inovação também pode fortalecer competitividade mediante eficiência e reconfiguração dos processos organizacionais. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) encontraram efeitos positivos das capacidades dinâmicas e da capacidade de inovação sobre o desempenho empresarial. A evidência demonstra que vantagem competitiva pode decorrer não somente de produtos diferenciados, mas da capacidade de executar atividades com maior eficiência, velocidade ou flexibilidade. Inovação de processos pode reduzir custos, melhorar qualidade ou ampliar capacidade de resposta, contribuindo para posições competitivas mesmo quando a mudança não é diretamente visível ao consumidor.

Entretanto, a possibilidade de imitação limita a duração das vantagens derivadas de uma inovação específica. Dymitrowski e Mielcarek (2021) demonstram associação entre inovação do modelo de negócios e vantagem competitiva; em ambientes nos quais concorrentes observam e reproduzem rapidamente práticas bem-sucedidas, contudo, uma diferenciação inicialmente relevante pode transformar-se em padrão de mercado. A sustentabilidade da vantagem depende, conseqüentemente, menos da proteção permanente de uma única inovação e mais da construção de capacidade recorrente para inovar.

Essa interpretação encontra suporte na perspectiva das capacidades dinâmicas. Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) relacionam tais capacidades à criatividade, inovação e desempenho, indicando que organizações precisam perceber alterações, explorar oportunidades e reconfigurar recursos. A vantagem competitiva assume, portanto, caráter evolutivo; empresas que desenvolveram determinada solução bem-

sucedida precisam continuar aprendendo e modificando suas competências à medida que consumidores e concorrentes respondem à inovação.

Os resultados também indicam que modelos de negócios podem constituir importante fonte de diferenciação porque envolvem combinações sistêmicas de atividades, relacionamentos e mecanismos de captura de valor. Amit e Zott (2021) argumentam que a inovação do modelo de negócios envolve escolhas interdependentes sobre desenho e implementação do sistema de atividades. Combinações organizacionais complexas podem ser mais difíceis de reproduzir do que características isoladas de produtos, especialmente quando incorporam conhecimento acumulado, relações com parceiros, processos internos e competências desenvolvidas ao longo do tempo.

Dessa forma, inovação contribui para vantagem competitiva quando produz valor diferenciado e é sustentada por capacidades que permitam implementar, aprender e renovar continuamente as soluções desenvolvidas. A evidência de Ilyas et al. (2024) sustenta a relação positiva entre inovação do modelo de negócios e desempenho, enquanto Ferreira, Coelho e Moutinho (2020) demonstram a importância das capacidades organizacionais. A interpretação conjunta permite concluir que vantagem competitiva não deriva simplesmente da frequência com que a empresa anuncia novidades, mas da capacidade de transformar inovação em benefícios relevantes, economicamente capturáveis e continuamente renováveis.

4.4 BARREIRAS E DESAFIOS ORGANIZACIONAIS À INOVAÇÃO E AO DESENVOLVIMENTO DE NOVOS NEGÓCIOS

Apesar dos benefícios identificados, a literatura também evidencia que processos de inovação enfrentam barreiras capazes de limitar ou impedir sua conversão em novos negócios e desempenho competitivo (Siqueira; Kodama, 2023). Latifi, Nikou e Bouwman (2021) ressaltam que inovação do modelo de negócios envolve risco e ambiguidade e que muitas organizações não alcançam os resultados esperados. A constatação evidencia que inovação não constitui processo linear; entre geração da ideia e obtenção de resultados existem incertezas mercadológicas, operacionais e financeiras que podem comprometer projetos mesmo quando apresentam potencial inicial.

A resistência à mudança constitui uma das barreiras organizacionais mais relevantes, sobretudo quando iniciativas inovadoras alteram rotinas, responsabilidades ou competências consolidadas. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) demonstram a relevância da aprendizagem e das capacidades dinâmicas para inovação e desempenho; organizações com baixa capacidade de aprendizagem tendem a apresentar maior dificuldade para abandonar práticas estabelecidas e incorporar conhecimentos novos. A resistência não deve ser interpretada apenas como oposição individual, pois estruturas de incentivo, relações de poder e processos existentes também podem favorecer preservação do status quo.

A limitação de recursos representa outro desafio, especialmente quando inovação compete com operações responsáveis pelos resultados financeiros correntes. Latifi, Nikou e Bouwman (2021) evidenciam que capacidades organizacionais são relevantes para os efeitos da inovação sobre desempenho, indicando que ideias promissoras podem não avançar quando faltam recursos financeiros, conhecimento, infraestrutura ou competências para implementá-las. Esse problema tende a ser particularmente sensível em organizações menores, nas quais o custo de iniciativas malsucedidas pode comprometer parcela significativa dos recursos disponíveis.

A aversão ao risco também pode restringir o desenvolvimento de novos negócios. Ilyas et al. (2024) mostram que inovação do modelo de negócios apresenta relação positiva com desempenho, mas seus efeitos dependem de características organizacionais e institucionais; essa variabilidade evidencia que inovar envolve resultados incertos. Organizações que exigem previsibilidade semelhante à de investimentos rotineiros podem rejeitar iniciativas inovadoras prematuramente. Em sentido oposto, aceitar riscos sem mecanismos de avaliação pode produzir desperdício; o desafio gerencial consiste em estruturar experimentação controlada, critérios de continuidade e limites de exposição.

A fragmentação do conhecimento representa barreira adicional. Ferreira, Cardim e Coelho (2021) destacam o papel da aprendizagem organizacional nas relações envolvendo inovação e vantagem competitiva; quando informações permanecem isoladas entre áreas, oportunidades podem ser percebidas sem que os conhecimentos necessários à sua exploração sejam combinados. Silos funcionais dificultam desenvolvimento de soluções que exigem integração entre mercado, tecnologia, operações e finanças, tornando a colaboração interfuncional uma condição importante para novos negócios.

Outro desafio reside na dificuldade de equilibrar atividades atuais e exploração de oportunidades futuras. Amit e Zott (2021) destacam que inovação dos modelos de negócios envolve decisões estratégicas sobre desenho, implementação e adaptação; organizações estabelecidas, entretanto, possuem processos, métricas e compromissos associados ao modelo existente. Projetos novos podem apresentar retornos iniciais inferiores aos negócios maduros e ser interrompidos quando avaliados pelos mesmos critérios de curto prazo. A gestão precisa estabelecer mecanismos que preservem disciplina econômica sem eliminar iniciativas antes que suas hipóteses fundamentais possam ser adequadamente testadas.

Também se identifica o risco de desalinhamento entre inovação e necessidades do mercado. Dymitrowski e Mielcarek (2021) associam inovação do modelo de negócios à vantagem competitiva, mas a criação dessa vantagem pressupõe que a mudança produza valor relevante em relação às alternativas disponíveis. Organizações excessivamente orientadas à novidade tecnológica podem desenvolver soluções sofisticadas sem demanda suficiente; consequentemente, orientação ao mercado e validação com usuários constituem mecanismos importantes para reduzir a distância entre possibilidade técnica e oportunidade empresarial.

Por fim, a ausência de métricas adequadas pode dificultar a gestão do portfólio de inovação. Latifi, Nikou e Bouwman (2021) evidenciam que os efeitos da inovação dependem das capacidades que sustentam sua implementação; avaliar projetos exclusivamente por retorno financeiro imediato pode ocultar aprendizagem, construção de competências e possibilidades futuras, enquanto utilizar apenas indicadores de atividade, como número de ideias ou projetos iniciados, pode superestimar desempenho inovador. Sistemas de avaliação precisam combinar indicadores de processo, aprendizagem, mercado e resultados econômicos de acordo com o estágio de desenvolvimento das iniciativas.

Em síntese, as principais barreiras identificadas envolvem resistência à mudança, escassez e competição por recursos, aversão ao risco, fragmentação do conhecimento, dificuldades de aprendizagem, desalinhamento estratégico, conflitos entre negócios existentes e novas iniciativas e inadequação dos mecanismos de avaliação (Aires et al., 2024). Ferreira, Cardim e Coelho (2021) demonstram a importância das capacidades organizacionais e da aprendizagem, enquanto Latifi, Nikou e Bouwman (2021) evidenciam risco e ambiguidade associados à inovação do modelo de negócios. Esses resultados permitem concluir que superar barreiras à inovação não significa eliminar incerteza, mas desenvolver estruturas capazes de administrá-la; organizações mais preparadas para desenvolver novos negócios são aquelas que combinam disciplina estratégica, experimentação, aprendizagem, colaboração e capacidade contínua de reconfiguração.

5 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida permitiu compreender que a gestão da inovação constitui capacidade estratégica relevante para organizações inseridas em ambientes caracterizados por mudanças tecnológicas, intensificação da concorrência e transformação das necessidades dos consumidores. Em resposta à pergunta norteadora desta pesquisa, conclui-se que práticas organizacionais de gestão da inovação contribuem para o desenvolvimento de novos negócios, a criação de valor e a construção de vantagem competitiva quando possibilitam transformar conhecimentos, ideias e alterações ambientais em oportunidades efetivamente avaliadas, implementadas e economicamente sustentáveis. Os resultados afastam, portanto, a compreensão da inovação como resultado espontâneo da criatividade ou como consequência automática da introdução de novas tecnologias; entre a identificação de uma oportunidade e sua conversão em desempenho existe um conjunto de capacidades, processos e decisões organizacionais que condiciona os resultados alcançados.

A investigação permitiu igualmente identificar barreiras que dificultam essa trajetória, entre elas resistência à mudança, escassez ou inadequada distribuição de recursos, aversão excessiva ao risco, fragmentação do conhecimento, baixa capacidade de aprendizagem, desalinhamento entre projetos inovadores e estratégia e dificuldade de conciliar exploração de novas oportunidades com as exigências dos

negócios existentes. Assim, a inovação de modelo de negócios envolve risco e ambiguidade, evidenciando que resultados positivos não podem ser pressupostos antes da implementação. A gestão da inovação precisa, nesse contexto, administrar incertezas em vez de pretender eliminá-las, utilizando experimentação, avaliação progressiva e aprendizagem para reduzir exposição a decisões fundamentadas em hipóteses ainda não validadas.

Conclui-se, portanto, que a gestão da inovação contribui para o desenvolvimento de novos negócios e para a vantagem competitiva quando é tratada como processo organizacional integrado à estratégia e sustentado por capacidades de aprendizagem, conhecimento, colaboração, experimentação e adaptação. O desenvolvimento de novos negócios exige mais do que criatividade; pressupõe transformar oportunidades em propostas de valor viáveis e estruturar mecanismos adequados para sua implementação. Da mesma maneira, a criação de valor somente se converte em vantagem competitiva quando a organização consegue capturar parte desse valor e renovar continuamente suas capacidades diante das respostas dos concorrentes e das mudanças do ambiente.

Sob essa perspectiva, a principal contribuição da gestão da inovação não consiste apenas em aumentar a quantidade de produtos, serviços ou projetos considerados novos, mas em ampliar a capacidade da organização de reconhecer mudanças relevantes e responder estrategicamente a elas. Inovação, criação de valor e vantagem competitiva configuram uma relação dinâmica: conhecimentos e oportunidades alimentam processos inovadores; esses processos podem originar novos negócios e propostas de valor; os resultados obtidos geram aprendizagem que, quando incorporada às capacidades organizacionais, sustenta novos ciclos de inovação. A competitividade passa, assim, a depender da capacidade de manter esse processo ativo e coerente com as transformações do mercado.

Como limitações, reconhece-se que o caráter bibliográfico e qualitativo da pesquisa não permite estabelecer relações causais próprias nem generalizar os resultados para organizações de diferentes portes, setores e contextos institucionais. A diversidade de conceitos e formas de mensuração da inovação encontrada na literatura também exige cautela na comparação direta entre resultados. Recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos empíricos em organizações brasileiras, analisando como práticas específicas de gestão da inovação influenciam o surgimento e o desempenho de novos negócios; estudos comparativos entre pequenas, médias e grandes empresas também poderão identificar diferenças na disponibilidade de recursos, estruturas de inovação e capacidade de experimentação. Investigações longitudinais poderão, adicionalmente, verificar em que medida vantagens inicialmente produzidas pela inovação permanecem ao longo do tempo, contribuindo para aprofundar a compreensão das condições que transformam capacidade inovadora em criação de valor e competitividade sustentável.

REFERÊNCIAS

AIRES, Jussara Danielle Martins et al. Revisão Sistemática da Literatura sobre barreiras à inovação em pequenas e médias empresas de 2012 a 2022. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 19, n. 1, 2024. DOI: 10.54372/pc.2024.v19.3705. Disponível em: <https://doi.org/10.54372/pc.2024.v19.3705>. Acesso em: 12 ago. 2026.

AMIT, Raphael; ZOTT, Christoph. **Business model innovation strategy**: transformational concepts and tools for entrepreneurial leaders. Hoboken: Wiley, 2021.

DYMITROWSKI, Adam; MIELCAREK, Przemysław. Business model innovation based on new technologies and its influence on a company's competitive advantage. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 16, n. 6, p. 2110-2128, 2021. DOI: 10.3390/jtaer16060118. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/jtaer16060118>. Acesso em: 14 ago. 2026.

FERREIRA, João J. M.; CARDIM, Sofia; COELHO, Arnaldo. Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: the moderating role of organizational learning capability. **Journal of the Knowledge Economy**, v. 12, p. 620-644, 2021.

FERREIRA, João J. M.; COELHO, Arnaldo; MOUTINHO, Luiz. Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: the moderating role of entrepreneurial orientation. **Technovation**, v. 92-93, art. 102061, 2020. DOI: 10.1016/j.technovation.2018.11.004. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>. Acesso em: 18 ago. 2026.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

ILYAS, Muhammad et al. Business model innovation and firm performance: a systematic review and meta-analysis. **Journal of Management Studies**, 2024.

LATIFI, Mohammad-Ali; NIKOU, Shahrokh; BOUWMAN, Harry. Business model innovation and firm performance: exploring causal mechanisms in SMEs. **Technovation**, v. 107, art. 102274, 2021. DOI: 10.1016/j.technovation.2021.102274. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>. Acesso em: 21 ago. 2026.

LOPES, Carla Cristine Silva; ROCHA, Ronalty; SILVA, Flávio Santos. Cultura de inovação: a liderança transformacional como propulsora à cultura inovativa. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 10, n. 26, 2022. DOI: 10.29327/265007.10.26-2. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/265007.10.26-2>. Acesso em: 25 ago. 2026.

MELLO, Vinicius; KOVALESKI, João; CHIROLI, Daiane. Proposta de relação entre transferência de tecnologia e modelagem de negócios inovadores em startups brasileiras. **International Journal of Knowledge Engineering and Management**, v. 10, n. 26, 2022. DOI: 10.29327/265007.10.26-5. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/265007.10.26-5>. Acesso em: 28 ago. 2026.

MONTEIRO, Plínio Rafael Reis; FIGUEIREDO, Luís Henrique dos Santos; RIBEIRO, Áurea Helena Puga. Inovação do modelo de negócios, capacidades organizacionais e desempenho da empresa: os efeitos moderadores da turbulência ambiental durante duas crises recentes no Brasil. **Revista de Ciências**

da Administração, 2025. DOI: 10.5007/2175-8077.2025.e97755. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2025.e97755>. Acesso em: 2 set. 2026.

MORAES, Marco Tulio Braga de; MALISCHESKI, Karyne; DANDOLINI, Gertrudes Aparecida. Gestão do conhecimento e inovação organizacional: uma revisão integrativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 13, n. esp., 2023. DOI: 10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13nesp.65569. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2023v13nesp.65569>. Acesso em: 5 set. 2026.

MORENO, Luciléia Galdino et al. Capacidades Dinâmicas: gestão da inovação em uma empresa de serviços de estética e emagrecimento. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 22, n. 3, 2024. DOI: 10.5935/2177-4153.20240015. Disponível em: <https://doi.org/10.5935/2177-4153.20240015>. Acesso em: 9 set. 2026.

OECD; EUROSTAT. **Oslo manual 2018**: guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. 4. ed. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: 10.1787/9789264304604-en. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>. Acesso em: 13 set. 2026.

SIQUEIRA, Christiane Scharnik; KODAMA, Tatiana Kimura. Gestão da inovação: facilitadores e barreiras nas empresas. **Quaestum**, 2023. DOI: 10.22167/2675-441X-2023617. Disponível em: <https://doi.org/10.22167/2675-441X-2023617>. Acesso em: 17 set. 2026.