

PROPOSIÇÃO CONCEITUAL: Estratégias empreendedoras e Estratégias inovadoras

Suely Xavier dos Santos
Kleber Cavalcanti Nóbrega
Cristine Hermann Nodari
Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira
Luana Araújo Matos
Fabiana Lucena Bezerra de Azevedo
Jean Gleyson Farias Martins

RESUMO

A partir da identificação de uma lacuna conceitual na literatura, esta pesquisa tem como objetivo a proposição conceitual para os termos estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras. Utilizando-se uma revisão da literatura foram identificadas, reunidas e sintetizadas as percepções de teóricos a fim de compreender que características e variáveis explícitas são atribuídas aos termos estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras. Verificaram-se como variáveis relacionadas às estratégias empreendedoras: assumir riscos; realização de planejamento; identificação de oportunidades; estabelecimento de objetivos e vantagem competitiva. Já sobre estratégias inovadoras as variáveis identificadas foram: criação de valor; antecipação; escolhas de caminhos da inovação organizacional e novas tecnologias. A partir desses achados elaboraram-se os construtos para as respectivas abordagens e por fim, foi proposto um conceito para estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras, cuja contribuição teórica poderá apoiar pesquisadores em futuras pesquisas relacionadas à temática.

Palavras-chave: Estratégia. Empreendedorismo. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

A literatura apresenta uma lacuna conceitual sobre estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras. Autores como Amaral *et al.* (2009) abordam o tema, porém relacionam mais especificamente com estratégia, empreendedorismo e inovação. Melo *et al.* (2010) tratam como empreendedorismo e estratégia. Custódio (2011) relaciona empreendedorismo como estratégia de negócio. Fleury e Fleury (2003) defendem a inovação em produto como uma das três categorias para ter estratégia competitiva.

Estratégia pode ser entendida como o processo de tomada de decisão, reforçado pela intuição coletiva (EISENHARDT, 1999). Também é vista como padrão ou plano que integram objetivos, metas e políticas a partir de ações coerentes com recursos empresariais (QUINN, 1980).

Empreendedorismo é reconhecido como a criação de valor por pessoas e organizações que atuam juntas na implementação de uma ideia por meio de ações criativas, capacidade de enfrentar riscos e transformação do ambiente onde atuam (LEITE, 2000).

Inovação é a capacidade das organizações utilizarem sua criatividade, seus conhecimentos e suas habilidades na geração de mudanças que altere o estado atual de produtos, serviços, ou novas tecnologias, de processos, ou ainda, na criação de novos mercados não explorados (FREITAS FILHO, 2013).

Sobre estratégia empreendedora, Muniz e Silva (2005) defendem que o conceito se associa ao comportamento do empreendedor. Nesse sentido, Estratégia empreendedora é definida como a tomada de decisão de empreendimento e, portanto, de assumir risco. Ela não pode ser definida como mero palpite ou jogo. Mas também não faz parte dos modelos clássicos e prescritivos que predominam na ciência organizacional contemporânea. Para Bhide (2003), os empreendedores devem explorar e brincar com as ideias a fim de deixar as estratégias evoluírem através de um processo contínuo de intuição, análise e ação. Já estratégias de inovação, são escolhas dos caminhos da inovação (CHEN; YUAN, 2007), ou planos organizacionais relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, serviços, abertura de novos mercados voltados à inovação (DYER; SONG, 1998; LENDEL; VARMUS, 2011). Esse conceito também está relacionado à obtenção de vantagem competitiva sustentável, posicionamento competitivo, capacidade de inovação e aprendizagem organizacional (ROSA *et al.*, 2018).

Embora a literatura apresente várias definições para estratégia, empreendedorismo e inovação, e relacione-as com estratégias empreendedoras e inovadoras, não parece claro do ponto de vista conceitual qual a definição dos dois termos. Diante do exposto, surgiu o interesse em verificar a partir da visão dos teóricos: **como são caracterizadas as estratégias empreendedoras e as estratégias inovadoras?** A partir dessa problemática estabeleceu-se como objetivo uma proposição de conceito para estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O aporte teórico se ancora nas abordagens conceituais de estratégia, empreendedorismo e inovação, bem como estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras.

2.1 ESTRATÉGIA: ORIGEM E DEFINIÇÕES

O termo estratégia origina-se do grego “*strategos*”, e se traduz como “general no comando de tropas” ou “a arte do general”, ou ainda “plano de destruição de inimigos por meio do efetivo uso de recursos” (BRACKER, 1980). O termo já denotava a ideia de objetivo a ser alcançado e planos de ação a serem realizados a partir do comportamento do inimigo. Na percepção de Mintzberg e Quinn (1991), estratégia já era considerada habilidade administrativa na época de Péricles (450 a.C.), significando habilidades gerenciais (administrativas, liderança, oratória, poder).

Entretanto, foi apenas depois da Segunda Guerra Mundial que a estratégia passou a fazer parte do contexto das empresas, que cresceram muito e precisavam de diretrizes, linhas e caminhos a serem seguidos por toda estrutura (BRACKER, 1980). A partir do aumento da complexidade organizacional e o acelerado ritmo de mudanças ambientais, as organizações tiveram que desenvolver maior capacidade de criar e gerir estratégias para viabilizar a superação de desafios mercadológicos a fim de atingir objetivos de curto, médio e longo prazo (DESS *et al.*, 2007).

No que se refere a diferentes significados, Mainardes *et al.* (2011) apresentam conceitos de estratégia no contexto organizacional a partir da visão de diversos autores de 1938 a 2001. Vê-se que conceituar estratégia não é algo simples e tão pouco acabado. Bhalla *et al.* (2009) sugerem que, cada uma das definições existentes está correta, porém, apresenta limitações no conjunto de suposições e dimensões relacionadas. Nesse sentido, alguns autores ao definirem estratégia relacionam o termo com o estabelecimento de objetivos e alocação de recursos para atingi-los (FAHEY, 1989). Já Ansoff (1965), Porter (1985) e Fahey (1989) relacionam estratégia com a capacidade da organização de construir e sustentar vantagem competitiva frente aos desafios do mercado.

Nesse sentido, entende-se que as definições de estratégia que referenciam para o estabelecimento de objetivos, alocação de recursos para o alcance dos mesmos, a análise do ambiente de atuação organizacional e a busca pela vantagem competitiva estão em consonância com o contexto de mudanças nas quais as organizações estão inseridas. Entende-se, portanto, que os empreendedores devem atentar para a necessidade de se elaborar estratégias visando o alcance dos objetivos do negócio, analisando o ambiente onde atuam de modo que consigam obter vantagem competitiva frente aos concorrentes.

2.2 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo tem sido caracterizado de várias maneiras por diversos estudiosos e tem se tornado objeto de estudo no ambiente acadêmico. Apesar da origem do termo ser antiga, para Landstron (2005) o campo de estudo ainda está em evolução e com promissoras possibilidades de pesquisas, haja vista que a abordagem de conceito e/ou definição, bem como de delimitação do campo de estudo ainda se constituem temas emergentes.

Para Gartner (1989), o empreendedorismo é a criação de organizações. Hirsch e Peters (1992) definem o empreendedorismo como sendo o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Bygrave (1997) considera o empreendedorismo como a essência da livre organização em função do nascimento de novos negócios o que, na sua perspectiva, é responsável por gerar vitalidade ao mercado e permitir desenvolvimento econômico. Barreto (1998) defende que o empreendedorismo é a habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada.

O empreendedorismo também é considerado como o estudo das fontes das oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as técnicas existentes) e o processo de descoberta, exploração e avaliação, por parte dos indivíduos que as descobrem, avaliando e explorando essas coisas novas, usando diversos meios para se atingir um fim (SHANE; VENKATARAMAN, 2000).

Paim (2001) defende que o empreendedorismo não está ligado somente à criação de empresas e Volkmann (2008) assevera que o empreendedorismo não pode ser considerado como algo inato, mas sim ciência desenvolvida pela educação, tal como pelas experiências vividas ao longo da vida, ao passo que Cantillon (1931) e Hirsch e Peters (1992) associam o fenômeno com a capacidade de assumir riscos.

Outros autores relacionam o empreendedorismo com a criação de negócios ou produtos (BARRETO, 1998; BYGRAVE, 1997; GARTNER, 1989; HIRSCH; PETERS, 1992;

SHANE; VENKATARAMAN, 2000), em contra partida, Paim (2001) argumenta que o empreendedorismo não está relacionado somente à criação de empresas.

2.3 INOVAÇÃO

Do ponto de vista mercadológico, a inovação vem conquistando espaço entre empresários por ser considerada uma saída em cenário de grande competição, uma vez que inovar processos, produtos e tecnologias gera diferencial diante da concorrência. Dávila *et al.* (2007) tratam a inovação não apenas como uma maneira de sobreviver e se expandir, mas também de influenciar as áreas da indústria nas quais está inserida. Assim, a inovação torna-se a chave para obter maior parcela de mercado. Assim, para se manter no mercado as organizações necessitam estabelecer níveis de diferenciação de seus concorrentes. Na percepção de Klement (2007), a busca constante pela inovação é uma das estratégias utilizadas pelas organizações, no intuito de fazer frente aos competidores.

As inovações em uma organização podem também estar associadas à mudança, ampliação ou diferenciação de ramo de produção, além da forma de organização das empresas. Nesse sentido, Dosi (1988) assevera que as novas ideias, produtos ou processos convertidos em atividades inovadoras, podem emergir de desafios vindos do ambiente interno ou externo às organizações, de forma natural ou provocada e devem ser canalizados de tal forma a resultar no aperfeiçoamento de métodos, rotinas e organização, ou seja, a essência dos processos de inovação.

Os conceitos propostos por Schumpeter (1988) forneceram as bases que caracterizam a inovação ao longo do século XX. O autor denota que o processo de inovação ocorre a partir de três fases: invenção, inovação e difusão. Na primeira fase surge a ideia potencial a ser explorada comercialmente, na segunda fase ocorre a inovação, onde a exploração comercial ocorre de fato e por fim a fase da difusão, onde se dá a propagação de novos produtos e processos pelo mercado (SCHUMPETER, 1988).

Há consonância entre as definições de Schumpeter (1934) e Oslo (1997) quando relacionam inovação com a criação ou melhoria de novos produtos ou processos, uma vez que o Manual de Oslo foi criado pela OCDE a fim de mensurar os esforços de P&D na perspectiva Schumpeteriana. Já Myers e Marquis (1969) associam a inovação com a concepção de uma nova ideia. Betz (1987), Prahalad (2004) e Ribault *et al.* (1995) entendem que a inovação se baseia na adoção de novas tecnologias.

A partir da abordagem conceitual de estratégia, empreendedorismo e inovação, é possível verificar uma convergência entre as mesmas. Nesse sentido, Pastro e Busanello (2014) articulam que existe uma vinculação do empreendedorismo com as estratégias e a inovação, tanto em termos da criação de novos negócios, quanto do desenvolvimento de novos processos e agregação de valor a produtos e serviços. Os autores ressaltam que o empreendedorismo pode assumir a forma estratégica de uma organização, onde a inovação pode ser evidenciada em seus processos viabilizando um ambiente favorável ao desenvolvimento de habilidades inovativas. Essa visão corrobora com a percepção de Schumpeter (1985) ao advogar que empreender é inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de produtividade e território onde o empreendedor atua.

2.4 ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS

A estratégia é o processo de concepção de planos que possibilitem aos empreendedores tomar as melhores decisões, mas, além disso, não basta ter planos bem definidos, é necessário ter ações coerentes que promovam a integração entre objetivos, metas e políticas, e que estes permitam, além de alcançar os resultados organizacionais, gerar valor (EISENHARDT, 1999; JAIN, 2000; QUINN, 1980; WRIGHT, 2000).

O empreendedorismo surgiu em consequência das diversas mudanças sociais, políticas e tecnológicas, que despertam a iniciativa, competitividade e prática contínua de melhoria no desenvolvimento organizacional. O avanço tecnológico impõe mudanças rápidas e constantes, demandando das organizações o desenvolvimento de estratégias inovadoras para não se tornarem obsoletas (DEGEN, 1989).

Os empreendedores perceberam a necessidade de utilizar estratégias para se obter vantagens sobre competidores e verificar ameaças e oportunidades do macroambiente (CUSTÓDIO, 2011). Nesse sentido Amaral *et al.* (2009) argumentam que não basta apenas talento individual, é necessário planejamento, inventar e implantar novos processos com o propósito de almejar resultados positivos e avaliar novas necessidades de mercado verificando o custo de oportunidade. Na visão de Timmons (1999), a elaboração da estratégia empreendedora parte da capacidade que o empreendedor tem de identificar, explorar e aproveitar oportunidade, para depois gerenciar atividades que permitam assegurar o sucesso do negócio.

A estratégia empreendedora parte da capacidade que o empreendedor tem de estabelecer objetivos e principalmente analisar oportunidades de negócio, com criatividade e principalmente com poucos recursos (FILION, 1999). Um ponto importante na concepção do conceito das estratégias empreendedoras é apresentado por McClelland (1972), que descreve que o atributo importante utilizado pelo empreendedor é o foco nos objetivos delineados, assim como comprometimento com as métricas de desempenho, análise e controle do planejamento entre o previsto e realizado, dessa forma o empreendedor busca assegurar que os riscos envolvidos no plano estão de acordo com os cálculos inicialmente previstos.

No entendimento de Kirzner (1986), estratégias empreendedoras são ações antecessoras aos acontecimentos, isto é, atividades desenvolvidas de forma antecipada dentro de um plano estratégico que permitam ser pró-ativos, mesmo em um ambiente competitivo e turbulento, mas guiado pela visão de futuro. Shon (2004), parte do conceito de espírito empreendedor como uma capacidade de criar novos negócios, o qual foi alterado ao longo do tempo para empreendedores que buscam inovação e que são capazes de realizar planos estratégicos dentro das empresas.

As estratégias empreendedoras são necessárias para alcance dos objetivos organizacionais, já que as empresas buscam formular estratégias que permitam a tomada de decisões de forma planejada, sem correr tantos riscos. Na visão de Morris *et al.* (2010, p. 194), estratégia empreendedora é *“a visão baseada na confiança de toda a organização no comportamento empreendedor que, proposital e continuamente, rejuvenesce a organização e modela o escopo de suas operações por meio do reconhecimento e da exploração de oportunidades empreendedoras”*. Mintzberg *et al.* (2010) postulam que as estratégias empreendedoras se caracterizam por explorar oportunidades, trabalhando na criação por meio de ideias inovadoras, que possibilitem vantagens e favorece o crescimento organizacional.

Torna-se pertinente esclarecer então que estratégias empreendedoras são atributos e ações que visam promover a sustentabilidade das organizações, isto é, um agrupamento de características que possibilitem a criação de valor (HITT *et al.*, 2001).

2.5 ESTRATÉGIAS INOVADORAS

O processo de inovação envolve, na parte central, a busca de novas ideias com potencial de comercialização. Empresas muitas vezes investem tempo e outros recursos na busca de novas oportunidades de inovação (LAURSEN; SALTER, 2005). Esse processo de inovação consiste em uma sequência complexa de decisões. Veugelers e Cassiman (1999) afirmam a decisão de uma empresa de inovar como sendo um processo de duas etapas: primeiro, a empresa decide se deve ou não inovar e, em seguida, a empresa decide que estratégia de inovação desenvolver e como adquirir a tecnologia necessária para atingir seus objetivos de inovação.

Inovação Estratégica é uma abordagem holística e sistemática focada na geração de inovações incrementais, inovadoras ou descontínuas. A inovação torna-se estratégica quando é um processo intencional e repetitivo que cria uma diferença significativa no valor entregue aos consumidores, clientes, parceiros e corporação. Uma iniciativa de Inovação Estratégica gera um portfólio de oportunidades inovadoras de crescimento de negócios usando um processo disciplinado e criativo (PURBA, 2015). Portanto, a estratégia de inovação representa um elemento-chave do sucesso de gestão da inovação (MILUTINOVIĆ *et al.*, 2015).

Nesse sentido, inovação estratégica é a criação de estratégias de crescimento, novas categorias de produtos, serviços ou modelos de negócios que mudam o cenário e geram um novo valor significativo para os consumidores, clientes e corporação (ZARRABI *et al.*, 2013). Além disso, toma o caminho menos percorrido, desafia uma organização a olhar para além das fronteiras e modelos mentais estabelecidos e a participar da exploração aberta do reino das possibilidades (PALMER; KAPLAN, 2007). Essas decisões estratégicas devem estabelecer um equilíbrio entre a capacidade e as oportunidades das organizações que existem no ambiente para atingir objetivos de negócios de longo prazo (MILUTINOVIĆ *et al.*, 2015).

O estudo de Goedhuys e Veugelers (2012) investigou sobre estratégias inovadoras aplicadas pelas empresas. Eles questionaram sobre as principais formas de aquisição de novas tecnologias. As empresas relataram que as estratégias mais importantes para a aquisição de novas tecnologias foi investir em máquinas e equipamentos que incorporavam tecnologias mais recentes, seguido pelo desenvolvimento interno de novas tecnologias.

Para Milutinović *et al.* (2015), a estratégia de inovação deve apoiar a estratégia de negócios, onde atua como um mediador entre a empresa e seu ambiente na área de inovação. Muitas vezes, representa um passo fundamental para a entrada da empresa no mercado existente, ou ainda para ganhar vantagem competitiva. O estudo de Sanches e Machado (2014) demonstra os tipos de estratégias inovadoras propostas por diversos estudiosos, categorizadas por algumas dimensões capazes de determinar a atuação das organizações que as aplicam. As tipologias não são excludentes. Há três questões principais sobre as quais as estratégias inovadoras devem dar respostas se quiserem que suas regras sejam vencedoras. São elas: (i) como podemos tornar a cadeia de valor muito mais eficiente? (ii) como podemos transformar o valor que os clientes recebem? e (iii) como expandimos o tamanho do mercado? Essas perguntas podem ser feitas em todas as fases de uma cadeia de valor em um sistema de negócios (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001).

Markides (1997) já afirmava que um requisito necessário para se tornar um inovador estratégico é identificar lacunas antes que todo mundo o faça. As lacunas implicam: (1) novos segmentos de clientes emergentes ou segmentos de clientes existentes que outros concorrentes negligenciaram; (2) novas necessidades de clientes emergentes ou necessidades de clientes existentes que não são bem atendidas por outros concorrentes; e (3) novas formas de produzir ou distribuir os produtos ou serviços existentes ou novos para os segmentos de clientes existentes ou novos.

Diante do exposto, no que tange a abordagem conceitual de estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras, observou-se uma escassez na literatura, que as definam claramente (KIRZNER, 1986; BHIDE, 2003; CHEN; YUAN, 2007; DYER; SONG, 1998; LENDEL; VARMUS, 2011; ROSA *et al.*, 2018).

3 METODOLOGIA

A pesquisa utilizou-se de uma revisão da literatura a fim de reunir e sintetizar estudos realizados, com o intuito de contribuir para o aprofundamento relativo ao tema investigado (SOARES *et al.*, 2014). Na estruturação do problema desta pesquisa, elegeu-se que caracterização engloba o conceito e as variáveis propostas por diversos teóricos. Definiram-se como critério de inclusão os estudos publicados da base *Scopus* se expandindo também ao *Google Acadêmico*, apresentados em texto integral, nos idiomas inglês, português e espanhol, e cujo título ou resumo fizessem referência às temáticas: estratégia, empreendedorismo, inovação, estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras. Por se tratar de um levantamento relacionado a conceitos e definições sobre o tema, não foi delimitado espaço temporal de publicação dos artigos.

A coleta de dados se deu no período de 09 de abril a 09 de maio de 2019. A pesquisa nas bases de dados resultou em 270 artigos consultados. A princípio foi realizada uma leitura crítica e reflexiva considerando os títulos e os resumos dos artigos encontrados. Em seguida, foi estabelecida uma amostra de 98 artigos como base para a estrutura teórica dessa pesquisa. Realizou-se uma leitura exploratória dos artigos selecionados, bem como traduções e transcrições, onde foram extraídos os conceitos apresentados pelos respectivos autores. Em seguida foram elaborados dois construtos denominados de estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras respectivamente, onde foram dispostos os autores e seus respectivos conceitos. Em seguida foram verificadas as convergências e divergências entre as duas abordagens e por fim, foram propostos os conceitos para estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras respectivamente, respondendo assim ao problema de pesquisa e atendendo ao objetivo proposto.

4 RESULTADOS

Os resultados estão estruturados da seguinte forma: elaboração do construto das estratégias empreendedoras e inovadoras, convergências e divergências entre estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras e a proposição de ambos os conceitos.

4.1 ELABORAÇÃO DOS CONSTRUTOS

A partir do arcabouço teórico, elaboraram-se dois construtos onde foram dispostos os autores e os respectivos conceitos de estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras, bem como as variáveis explícitas identificadas de acordo com a abordagem conceitual dos mesmos, conforme Quadros 1 e 2, respectivamente.

Quadro 1 - Construto Estratégias Empreendedoras

Autores	Estratégias Empreendedoras	Variáveis Explícitas
McClelland (1972)	Assegurar que os riscos envolvidos no plano estão de acordo aos cálculos inicialmente previstos.	Prever riscos
Kirzner (1986)	São ações antecessoras aos acontecimentos, isto é, atividades envolvidas de forma antecipada dentro de um plano estratégico que permitam ser proativos, mesmo em um ambiente competitivo e turbulento, mas guiado pela visão de futuro.	Antecipação; planejamento
Timmons (1999)	Capacidade que o empreendedor tem de identificar, explorar e aproveitar oportunidades, para depois gerenciar atividades que permitam assegurar o sucesso do negócio.	Identificar oportunidade; gerenciar o negócio
Hitt <i>et al.</i> (2001)	Atributos e ações que possam promover a sustentabilidade das organizações, isto é, um agrupamento de características que possibilitem a criação de valor.	Criação de valor
Muniz e Silva (2005)	Assumir risco no processo de tomada de decisão.	Assumir riscos
Morris <i>et al.</i> (2010, p. 194)	“Uma visão baseada na confiança de toda a organização no comportamento empreendedor que, proposital e continuamente, rejuvenesce a organização e modela o escopo de suas operações por meio do reconhecimento e da exploração de oportunidades empreendedoras”.	Reconhecer e explorar as oportunidades
Mintzberg <i>et al.</i> (2010)	Se caracterizam por explorar oportunidades, trabalhando na criação das estratégias por meio de ideias inovadoras, que possibilitem vantagens que permitam o crescimento organizacional.	Explorar oportunidades; ideias inovadoras
Custódio (2011)	Os empreendedores perceberam a necessidade de utilizar estratégias para se obter vantagens sobre competidores e verificar ameaças e oportunidades do macroambiente.	Vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

No Quadro 1, verifica-se que os conceitos de estratégias empreendedoras propostos por McClelland (1972) e Muniz e Silva (2005) estão relacionados à variável assumir riscos. McClelland (1972) sugere que, quando da realização do planejamento, faz-se necessário calcular e prever os riscos estrategicamente de modo a não ser surpreendido. Já Muniz e Silva (2005) compreendem que as estratégias empreendedoras estão relacionadas com a habilidade de assumir risco no processo de tomar decisões. É válido chamar a atenção que essa variável de assumir riscos é atribuída ao perfil empreendedor e também ao conceito de empreendedorismo apresentado anteriormente e proposto por Cantillon (1931) e Hirsch e Peters (1992) que associam o fenômeno com a capacidade do empreendedor se expor ao risco. Nesse sentido, vê-se que o conceito de estratégias empreendedoras por vezes, se confunde com a própria definição de empreendedorismo ou mesmo com as características empreendedoras.

Outros autores convergem quando associam as estratégias empreendedoras com a variável identificação de oportunidades (TIMMONS, 1999; MORRIS *et al.*, 2010; MINTZBERG, 2010) e com a capacidade que o empreendedor tem de identificar, explorar e aproveitar oportunidades (TIMMONS, 1999). Para as demais variáveis do construto: antecipação e planejamento (KIRZNER, 1986), criação de valor (HITT *et al.*, 2001); estabelecimento de objetivos, criatividade e vantagem competitiva (CUSTÓDIO, 2011), não se verificou convergência entre os conceitos propostos pelos respectivos autores.

O Quadro 2 segue o mesmo propósito e apresenta os autores, seus respectivos conceitos e o construto com as variáveis explícitas de estratégias inovadoras.

Quadro 2 - Construto Estratégias Inovadoras

Autores	Estratégias Inovadoras	Variáveis Explícitas
Markides (1997)	Identificar as lacunas antes que todo mundo o faça. As lacunas implicam: (1) novos segmentos de clientes emergentes ou segmentos de clientes existentes que outros concorrentes negligenciaram; (2) novas necessidades de clientes emergentes ou necessidades de clientes existentes que não são bem atendidas por outros concorrentes; e (3) novas formas de produzir, distribuir ou distribuir os produtos ou serviços existentes ou novos para os segmentos de clientes existentes ou novos.	Antecipação; novos clientes; necessidades não atendidas; novas produções
Dyer e Song (1998)	Planos organizacionais relacionados ao desenvolvimento de novos produtos, serviços, abertura de novos mercados voltados à inovação.	Planos de ação
Palmer e Kaplan (2007)	Tomar o caminho menos percorrido, desafia uma organização a olhar para além das fronteiras e modelos mentais estabelecidos e a participar da exploração aberta do reino das possibilidades.	Olhar além da empresa
Chen e Yuan (2007)	Escolhas dos caminhos da inovação.	Caminhos da inovação
Lendel e Varmus (2011)	Estratégia de inovação é a direção inovadora da abordagem da empresa para a escolha de objetivos, métodos e formas de utilizar plenamente e desenvolver o potencial inovador da empresa.	Definir objetivos
Goedhuys e Veugelers (2012)	Adquirir novas tecnologias.	Novas tecnologias
Zarrabi <i>et al.</i> (2013)	Criação de estratégias de crescimento, novas categorias de produtos, serviços ou modelos de negócios que mudam o cenário e geram um novo valor significativo para os consumidores, clientes e corporação.	Criação de valor
Milutinović <i>et al.</i> (2015)	Representa um elemento-chave do sucesso da gestão da inovação. Essas decisões estratégicas devem estabelecer um equilíbrio entre a capacidade e as oportunidades das empresas que existem no ambiente para atingir objetivos de negócios de longo prazo.	Elemento de sucesso
Purba (2015)	Processo intencional e repetitivo que cria uma diferença significativa no valor entregue aos consumidores, clientes, parceiros e corporação.	Criação de valor
Rosa <i>et al.</i> (2018)	Obtenção de vantagem competitiva sustentável, posicionamento competitivo, capacidade de inovação e aprendizagem organizacional.	Vantagem competitiva

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Observa-se no Quadro 2 que as variáveis do construto estratégias inovadoras são menos convergentes se comparadas às de estratégias empreendedoras. Ao definirem seus respectivos conceitos, apenas os autores Zarrabi *et al.* (2013) e Purba (2015) relacionam estratégias

inovadoras com a criação de valor. Zarrabi *et al.* (2013) amplia esse conceito quando associa com estratégias de crescimento, modelos de negócios e geração de valor para consumidores e corporação. Purba (2015) corrobora com esse conceito ao propor que cria uma diferença significativa no valor entregue aos consumidores.

Markides (1997) relaciona estratégias inovadoras com a identificação de três lacunas que podem ser associadas com as variáveis: antecipação, novos clientes, necessidades não atendidas e novas produções, ou seja, se faz necessário que a organização seja proativa e se antecipe às contingências de mercado, porém, de maneira inovadora. Já Dyer e Song (1998), sugerem que são planos da organização que se relacionam com novos produtos, serviços e abertura de novos mercados de cunho inovador. Palmer e Kaplan (2007) afirmam que o desenvolvimento de estratégias inovadoras desafia uma organização a olhar para além de suas fronteiras e explorar outras possibilidades. Chen e Yuan (2007) defendem que são escolhas dos caminhos da inovação organizacional.

Verifica-se ainda que Lendel e Varmus (2011) não se referem exatamente às estratégias inovadoras, mas sim, a estratégia de inovação, sugerindo que é a direção inovadora que a organização utiliza para escolher seus objetivos e métodos de desenvolver e utilizar seu potencial inovador. Para Goedhuys e Veugelers (2012), quando a organização adquire novas tecnologias ela está sendo estrategicamente inovadora. Essa percepção é a mesma relacionada ao conceito de inovação proposto por Betz (1987), Ribault *et al.* (1995) e Prahalad (2004). No entendimento de Milutinović *et al.* (2015), estratégia inovadora é um elemento fundamental na gestão da inovação, além de representar um ponto de equilíbrio entre a capacidade e as oportunidades da organização que visa o atingimento dos objetivos de longo prazo. Por fim, Rosa *et al.* (2018) relacionam estratégias inovadoras com a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

4.2 CONVERGÊNCIAS E DIVERGÊNCIAS ENTRE ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS E INOVADORAS

A partir dos construtos de estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras foi possível obter as relações entre essas temáticas. As variáveis de convergências entre as duas abordagens são: criar valor; definir objetivos; vantagem competitiva e antecipação/planejamento.

Após esses achados é possível fazer algumas aferições: i) observou-se que diversas são as perspectivas mediante as quais os conceitos de estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras vêm sendo tratados na literatura e por vezes são apresentados com as mesmas características dos conceitos de empreendedorismo e de inovação respectivamente; ii) verificou-se que as variáveis do construto de estratégias empreendedoras têm mais convergência entre as percepções conceituais dos autores (assumir riscos, identificar oportunidades e vantagem competitiva) do que as variáveis de estratégias inovadoras (criação de valor); iii) ao se analisar conjuntamente os conceitos de estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras verificou-se que existem convergências de algumas variáveis, ou seja, são variáveis comuns às duas abordagens, como por exemplo, criação de valor, definição de objetivos, vantagem competitiva, antecipação e planejamento.

Diante dessas aferições, a partir das variáveis dos dois construtos e a fim de preencher o *gap* existente na literatura, elaborou-se uma proposição conceitual para estratégias

empreendedoras e estratégias inovadoras respectivamente, a fim de contribuir com um melhor entendimento conceitual para essas duas abordagens, conforme Quadro 3.

Quadro 3 - Proposição conceitual

Estratégias Empreendedoras	Relaciona-se com a capacidade de antecipação, identificação e exploração de oportunidades, definição de objetivos e desenvolvimento de ideias que direcionem o negócio e promovam a criação de valor, vantagem competitiva e eliminação de riscos desnecessários.
Estratégias Inovadoras	São ações planejadas capaz de promover caminhos para inovação e criação de valor por meio de novas tecnologias que possibilitem vantagem competitiva como elemento de sucesso.

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os conceitos propostos estão ancorados no arcabouço teórico pesquisado. Nesse sentido, verificou-se que criar estratégias de cunho empreendedor demanda expertise de mercado para entender o contexto no qual a organização atua de modo a vislumbrar e aproveitar oportunidades antecipadamente. Para, além disso, é necessário traçar objetivos que levem a resultados exitosos, que gerem valor, vantagem competitiva e conseqüentemente eliminem os riscos desnecessários para o negócio. Já a criação de estratégias inovadoras perpassa pelo planejamento focado na inovação com valor agregado, a partir da utilização de alguma tecnologia que resulte em vantagem competitiva para a organização. Vê-se que os conceitos propostos apresentam um significado multidimensional. Essa perspectiva é corroborada pela pesquisa de D'Andrea *et al.* (2017) quando defendem que, os pesquisadores que forem utilizar conceitos de cunho amplo, considerem todos os aspectos envolvidos, não se limitando a utilizá-los arbitrariamente em apenas um dos aspectos encontrados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visando atender ao objetivo proposto que se trata da proposição conceitual para estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras, primeiramente foram elencados e sintetizados percepções de teóricos sobre essas duas abordagens onde se identificou quais características e variáveis conceituais são atribuídas aos referidos termos. Os achados evidenciam que as variáveis de assumir riscos, realização de planejamento, identificação de oportunidades, estabelecimento de objetivos e vantagem competitiva são atribuídas a estratégias empreendedoras. Observou-se, portanto, que esses termos são comuns às definições de empreendedorismo ou do perfil empreendedor e não específicos de estratégias empreendedoras. Já as variáveis relativas a estratégias inovadoras, tais como criação de valor, antecipação, escolhas de caminhos da inovação organizacional e novas tecnologias, também são comuns às definições de inovação.

Por fim, a partir das variáveis identificadas na literatura para ambos os termos, foram propostos os conceitos para estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras, respondendo, portanto ao problema de pesquisa e atendendo ao objetivo proposto. Como contribuição acadêmica os conceitos propostos poderão ser utilizados para ampliação da discussão teórica e como suporte aos pesquisadores que se debruçam sobre essas temáticas. As limitações estão relacionadas com a utilização apenas de duas bases de pesquisas.

Sugere-se como oportunidade de pesquisas futuras, a ampliação da pesquisa em outras bases com possibilidade de um banco de dados mais robusto. Além disso, poderia ser

interessante a realização de estudos empíricos para aferir a aplicabilidade desses conceitos junto aos empreendedores responsáveis por criarem as estratégias empreendedoras e estratégias inovadoras nas organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, D. J. *et al.* **Empreendedores e as Estratégias Empreendedoras: A Percepção dos Atores Sociais Frente aos seus Empreendimentos.** XXXIII EnANPAD, S. Paulo, 2009.

ANSOFF, H. I. **Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.** New York: McGraw-Hill, 1965.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo.** *Educação Brasileira*, v. 20, n. 41, p. 189-197, 1998.

BETZ, F. **Managing technology: competing through new ventures, innovation, and corporate research.** New Jersey: Prentice-Hall, 1987.

BHALLA, A.; LAMPEL, J.; HENDERSON, S.; WATKINS, D. **Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms,** *Small Business Economics*, v. 32, n. 1, p. 77-94, 2009.

BHIDE, A. Como os empreendedores constroem estratégias que dão certo. In: BRITTO, F.; WEVER, L. (Orgs.). **Empreendedores brasileiros.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

BRACKER, J. **The historical development of the strategic management concept,** *The Academy of Management Review*, v. 5, n. 2, p. 219- 224, 1980.

BYGRAVE, W. D. **The entrepreneurial process.** In: BYGRAVE, W. D. (ed.). *The portable MBA in entrepreneurship.* New York: John Wiley & Sons, 1997.

CANTILLON, R. **Essai sur la nature de commerce en gé'ne'ral.** Paris, Macmillan, London (English translation: Higgs, H., 1931, for the Royal Economic Society), 1755.

CHEN, Y.; YUAN, Y. The innovation strategy of firms: empirical evidence from the Chinese high-tech industry. **Journal of Technology Management in China**, v. 2, n. 2, p. 145-153, 2007.

CUSTÓDIO, T. P. **A importância do empreendedorismo como estratégia de negócio.** /Telma Padilha Custódio. – Lins, 2011. 60p. il. 31cm. Monografia apresentada ao Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium* – UNISALESIANO, Lins-SP, para graduação em Administração, 2011.

DÁVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação: como gerenciar, como medir e como lucrar.** Porto Alegre: Bookman, 2007.

D'ANDREA, G.; RODRIGUEZ, A. M. M. M.; VENTURA, C. A. A.; MISHIMA, S. M. Direito à saúde: uma proposta de conceito para a operacionalização de pesquisas qualitativas. **R. Dir. sanit.**, São Paulo v.18, n.1, p. 57-74, 2017.

DEGEN, R. J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOSI, G. The Nature of the Innovative Process. In: DOSI G. *et al.* (eds.). **Technical Change and Economic Theory**. London: Pinter Publishers, pp. 221-238, 1988.

DYER, B.; SONG, X. Michael. Innovation strategy and sanctioned conflict: a new edge in innovation?. **Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association**, v. 15, n. 6, p. 505-519, 1998.

EISENHARDT, K. M. Strategy as strategic decision making. **Sloan management review**, p. 65-72, 1999.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários -gerentes de pequenos negócios. **RAUSP - Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n.2, p. 5-28, 1999.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. **Gestão & Produção**, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2003.

FREITAS FILHO, F. L. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo, Atlas, 2013.

GARTNER, W. Who is an entrepreneur? Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, n. 4, p. 47-68, 1989.

HIRSCH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 1992.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic management journal**, v. 22, n. 6-7, p. 479-491, 2001.

GOEDHUYS, M.; VEUGELERS, R. Innovation strategies, process and product innovations and growth: Firm-level evidence from Brazil. **Structural change and economic dynamics**, v. 23, n. 4, p. 516-529, 2012.

GOVINDARAJAN, V.; GUPTA, A. K. Building an effective global business team. **MIT Sloan Management Review**, v. 42, n. 4, p. 63, 2001.

JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 6th edition. Cincinnati: South-Western College, 2000.

KLEMENT, C. F. F. **Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. 2007. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

LANDSTRÖN, H. **Pioneers in entrepreneurship and small business research**. New York: Springer Science, 2005.

LAURSEN, K.; SALTER, A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. **Strategic management journal**, v. 27, n. 2, p. 131-150, 2005.

LEITE, E. **O Fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

LENDEL, V.; VARMUS, M. Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. **Economics and management**, v. 16, n. 1, p. 819-826, 2011.

McCLELLAND, D. C. **A sociedade Competitiva – realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; RAPAOSO, M. Concepts of strategy and strategic management: what is the level of knowledge acquired by management students? **FACEF PESQUISA**, v.14, n. 3, p. 278-298, 2011.

MANUAL OSLO, 1997. Disponível em: <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

MARKIDES, C. Strategic innovation. **Sloan management review**, v. 38, p. 9-24, 1997.

MELO, P. L. R *et al.* Entrepreneurial strategies and use of strategic implementation mechanisms: a survey with micro and small entrepreneurs. **Future Studies Research Journal**, v. 2, n. 1, p. 137 - 155, 2010.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **The strategy process: concepts, contexts and cases**. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

MINTZBERG, H.; A. B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. (2a ed.). Porto Alegre: Bookman, 2010.

MILUTINOVIĆ, R.; STOŠIĆ, B.; MIHIĆ, M. Concepts and importance of strategic innovation in SMEs: Evidence from Serbia. **Management: Journal of Sustainable Business and Management Solutions in Emerging Economies**, v. 20, n. 77, p. 35-42, 2015.

MORRIS, M. H.; KURATKO, D. F.; COVIN, J. G. **Corporate entrepreneurship & innovation**. Cengage Learning, 2010.

MUNIZ, K. M.; DA SILVA, E. D. **A estratégia no contexto (e na mente) do empreendedor.** In: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 4. 2005, Curitiba, Anais... Curitiba, 2005, p. 608-620.

MYERS, S.; MARQUIS, D. G. **Successful Industrial Innovations:** a study of factors underlying innovation in selected firms. National Science Foundation, 1969.

PASTRO, I; BUSANELLO, G. F. **Empreendedorismo:** estratégia e inovação. In: Congresso Nacional de Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas, 3. 2014, Francisco Beltrão/PR, p. 1 - 18, 2014.

PAIM, R. L. C. **Estratégias metodológicas na formação de empreendedores em cursos de graduação: cultura empreendedora.** Dissertação de mestrado da Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Florianópolis – SC, 2001.

PALMER, D.; KAPLAN, S. **A Framework for Strategic Innovation:** Blending strategy and creative exploration to discover future business opportunities. Innovation-point.com, 2007.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy:** techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The future of competition.** Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.

PURBA, J. T. Strategic innovation through technology readiness and acceptance in implementing ict for corporate sustainability. Proceedings. **Presented in 12th International annual symposium on management, in Makassar March, 2015.**

QUINN, J. B. **Strategies for change:** logical incrementalismo. Homewood: Irwin, 1980.

RIBAULT, J-M. *et al.* **A Gestão das Tecnologias.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

ROSA, J. P.; ROSA, S. S.; ANTONIOLLI, P. D. A estratégia da inovação, a chave para o desenvolvimento: uma comparação entre a realidade brasileira e americana. **Iberoamerican Journal of Industrial Engineering**, v. 10, n. 19, p. 157-176, 2018.

SANCHES, P. L. B.; MACHADO, A. G. C.. Estratégias de inovação sob a perspectiva da Resourced-Based View: análise e evidências em empresas de base tecnológica. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 1, p. 125-141, 2014.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25. n. 1. p. 217-226, 2000.

SANTOS, A. B.; FAZION, B. C.; MEROE G. P. S. Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. Caderno de Administração. **Revista da Faculdade de Administração da FEA**. v. 5, n. 1, 2011.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SOARES, C. B.; HOGA, L. A.; PEDUZZI, M.; SANGALETI, C.; YONEKURA, T.; SILVA, D. R. Integrative review: concepts and methods used in Nursing. **Revista da Escola de Enfermagem USP**, v. 48, n. 2, p. 335-345. 2014.

TIMMONS, J. A. **New venture creation: entrepreneurship for the 21s Century**. Homewood: Irwin, 1999.

VEUGELERS, R.; CASSIMAN, B. Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms. **Research policy**, v. 28, n. 1, p. 63-80, 1999.

VOLKMANN, C. H. Entrepreneurial studies in higher education. Entrepreneurship studies— an ascending academic discipline in the twenty-first century. **Higher Education in Europe**, v.29, n.2, p. 177-185, 2008.

ZARRABI, F.; POURSADEGH, N.; JAFARVAND, S. Alignment between innovation strategy and out comes. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 75, p. 18-24, 2013.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.