

AS POSTURAS DE ADOÇÃO DE INOVAÇÕES EM TI COM VISTAS A OBTENÇÃO DE VANTAGENS COMPETITIVAS: UMA SÍNTESE TEÓRICA

THE POSTURES INFLUENCE OF ADOPTION OF INNOVATIONS IN IT IN OBTAINING COMPETITIVE ADVANTAGE

Roberta Rodrigues Faoro; Marcelo Faoro de Abreu²

¹Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
rbrodrig@ucs.br

²Universidade de Caxias do Sul – UCS – Caxias do Sul/RS – Brasil
marcelo.faoro@ucs.br

Resumo

As decisões sobre a adoção de novas tecnologias de informação, por envolverem aspectos estratégicos e que por afetarem os processos de trabalho de praticamente toda a organização, precisam ser tratadas com maior atenção e embasamento pelos gestores. Sendo assim, a postura das organizações frente à adoção de inovações em TI é um assunto que merece estudos mais aprofundados. Portanto, o propósito deste estudo é discutir a influência de cada postura de adoção de inovações de TI na obtenção de vantagens competitivas pelas organizações, ou seja, a possível existência de relação entre a postura de adoção de inovações de TI e as vantagens competitivas. Logo, a adoção de inovações de TI pode ser considerada um recurso estratégico para obtenção de vantagens competitivas. O ponto de partida é a reflexão sobre a adoção de inovações em TI e a visão baseada em recursos (RBV). Ao final deste estudo, propõe-se uma síntese teórica da adoção de inovações em TI, que procura dar uma visão geral da discussão aqui realizada. A discussão apresentada neste estudo limita-se ao cunho teórico sendo, portanto, de fundamental importância à realização de estudos empíricos com vistas à validação ou rejeição da proposição aqui apresentada.

Palavras-chave: adoção de inovações, tecnologia da informação, vantagem competitiva.

Abstract

Decisions about the adoption of new information technologies by involving strategic and which affect the work processes of virtually any organization need to be treated more carefully and by foundation managers. Thus, the position of front organizations to the adoption of IT innovations is a subject that deserves further study. Therefore, the purpose of this study is to discuss the influence of each posture adoption of IT innovations in competitive advantages for organizations, ie, the possible existence of a relationship between posture adoption of IT innovations and competitive

advantages. Therefore, the adoption of IT innovations can be considered a strategic resource for obtaining competitive advantages. The starting point is the debate on the adoption of IT innovations and resource-based view (RBV). At the end of this study, we propose a theoretical synthesis of the adoption of innovations, which seeks to give an overview of the discussions held here. The discussion presented in this study is limited to theoretical and is therefore of fundamental importance for studies aiming at empirical validation or rejection of the proposal presented here.

Key-words: adoption of innovations, information technology, competitive advantage.

1. Introdução

O conceito de inovação vem sendo discutido, nos últimos anos, por diversos autores (SIMANTOB; LIPPI, 2004, TIDD, 2005, POPADIUK; CHOO, 2006, BAREGHEH; ROWLEY; SAMBROOK, 2009, BAREGHEH et al., 2012). Para Tidd *et al.* (2005), a inovação pode ser definida como um processo que visa transformar as oportunidades em novas idéias e colocá-las em prática e ainda, para os mesmos autores, a inovação é o ato ou efeito de inovar, isto é, tornar algo novo; renovar; ou introduzir uma novidade. Na visão de Damanpour (1991), a inovação pode ser um novo produto ou serviço, um novo processo tecnológico em produção, uma nova estrutura ou sistema administrativo, um novo plano ou um programa relacionado aos membros da organização.

Na visão de Schumpeter (1982) são cinco as formas de inovação: a introdução de um novo bem, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de matéria-prima ou o aparecimento de uma nova estrutura de organização em um setor.

Segundo Pennings (1998), a inovação pode ser definida como a adoção de uma idéia, a qual é tida como nova para o indivíduo ou outra entidade que a adota. O autor cita novos produtos ou serviços, novas tecnologias para produzir ou entregar produtos ou serviços, novos procedimentos, novos sistemas e arranjos sociais como exemplos de sua definição de inovação. Assim, a inovação pode ser definida como a adoção de um dispositivo comprado ou produzido internamente, podendo ser um sistema, programa, processo, produto ou serviço que é novo para a empresa adotante. Esta definição é suficientemente grande para incluir diferentes tipos de inovação para todas as partes da organização e todos os aspectos de sua operação.

Em tecnologia da informação (TI), segundo Swanson (1994), as inovações podem ser definidas em termos de certas características fundamentais. Estas características incluem as novas tecnologias computacionais (hardware e software e suas extensões como bases de dados e monitores transacionais) e novas formas de trabalho humano e organizacional, sendo que muitas inovações incorporam as duas características, não necessariamente na mesma proporção. Para Popadiuk e Santos (2006) algumas inovações são dominadas por características de tecnologia da

informação, como a adoção e implementação de novos softwares ou novos sistemas de bancos de dados, enquanto outras são dominadas por características organizacionais como a implantação de uma metodologia de gestão de projetos.

No que se refere ao ambiente competitivo, Hitt (2002) destaca que a primeira empresa a se movimentar e adotar alguma inovação tem grande chance de obter vantagens competitivas em relação às demais.

Para Clemons e Weber (1990), uma organização que rejeita um novo investimento em TI corre o risco de se tornar um “seguidor” naquela tecnologia, no caso de seus competidores realizarem o investimento. Em uma tentativa de ganhar vantagem competitiva, existe um grande apelo para que a empresa seja a primeira a implementar uma nova tecnologia. Contudo, como os custos associados à tecnologia da informação apresentam um rápido declínio ao longo do tempo, também há um apelo para que sejam postergados os investimentos. A avaliação do *trade-off* entre as vantagens de ser pioneiro ou seguidor em TI atribuem à decisão sobre o investimento um cunho estratégico, que não é contemplado em análises financeiras tradicionais. Com base na afirmação dos autores, é possível inferir que a posição da organização no que se refere à inovação pode impactar em dois riscos principais: o da não obtenção de vantagens competitivas ou o de arcar com custos superiores aos dos concorrentes em função do pioneirismo sem obtenção de grandes vantagens. O balanceamento destes riscos é, portanto, fundamental para a obtenção de vantagens pela organização.

A postura das organizações frente à adoção de inovações em TI é um assunto que merece estudos mais aprofundados. Rogers (1995, 2003) escreve sobre o posicionamento das organizações frente ao momento de adoção das inovações em geral. O autor utiliza uma classificação destes posicionamentos baseada em cinco principais categorias de indivíduos: inovadores, adotantes iniciais, maioria inicial, maioria tardia e retardatária. Para Perez (2006) é necessário que a inovação seja adequadamente planejada e implementada para que se torne uma ferramenta capaz de gerar competitividade, caso contrário, as chances de fracasso em projetos envolvendo introdução de inovação aumentam e ao se concretizarem os resultados podem atingir proporções indesejáveis. O autor ainda destaca que depois de implementada uma nova tecnologia deverá ser potencializada ao máximo, o que ocorre quando a inovação é adequadamente adotada pelos indivíduos e grupos que compõe uma organização. Sauso (2003) também salienta que o encurtamento do ciclo tecnológico tem se tornado um risco para os ambientes de negócios. A determinação do equilíbrio entre estes riscos é um grande desafio e pode determinar até mesmo o sucesso ou fracasso estratégico de uma organização.

Com intuito de colaborar com estes temas, o presente estudo apresenta uma revisão bibliográfica que culmina numa síntese do pensamento em TI. Por fim, são apresentadas algumas considerações finais e apontamentos para estudos futuros.

2. Adoção de inovação de TI

As decisões sobre a adoção de novas tecnologias de informação, por envolverem aspectos estratégicos e que por afetarem os processos de trabalho de praticamente toda a organização, precisam ser tratadas com maior atenção e embasamento pelos gestores (COSTA; FREITAS, 2009). Portanto, compreender as implicações e riscos inerentes a tais decisões é fundamental para o estabelecimento de controles e medidas relacionadas a este tipo de decisão (ROSE; ROSE; NORMAN, 2004).

No que se refere à adoção de inovações de TI, o próprio termo “inovação” pode levar a diferentes entendimentos ou ao estabelecimento de diferentes conceitos, desde a criação ou lançamento de um novo produto tecnológico até a criação de novos modelos de processos ou novos modelos de negócios. Diante disso, e para maior clareza, neste trabalho é utilizada a expressão “adoção de inovações em tecnologia da informação” considerando-se que as organizações podem, ou não, adotar inovações de outras empresas nas suas atividades relacionadas a TI. Dito de outra forma existe uma oportunidade de pesquisa com foco na adoção de produtos de tecnologia da informação novos, que podem ser considerados como inovação por seus fabricantes, mas não necessariamente configurem-se como inovações nas organizações que os adotam.

A adoção de uma inovação, segundo Rogers (1995), é um processo onde indivíduos e grupos decidem pelo uso da inovação como melhor opção de ação disponível. Para Perez (2006) é necessário que a inovação seja adequadamente planejada e implementada para que se torne uma ferramenta capaz de gerar competitividade, caso contrário, as chances de fracasso em projetos envolvendo introdução de inovação aumentam e ao se concretizarem, os resultados podem atingir proporções indesejáveis. O autor ainda destaca que depois de implementada, uma nova tecnologia deverá ser potencializada ao máximo, o que ocorre quando a inovação é adequadamente adotada pelos indivíduos e grupos que compõe uma organização.

Lippert e Forman (2005) afirmam que as barreiras e atitudes humanas que surgem no processo de adoção de tecnologias ainda são um desafio para os gestores de organizações que procuram obter vantagens competitivas por meio da implementação de sistemas de informação estratégicos. Rogers (1995) ainda aponta o ambiente interno da própria organização como um dos fatores que podem colaborar de forma decisiva para o sucesso ou fracasso na adoção de uma inovação tecnológica.

Porter (2002) discute a dicotomia entre a escolha estratégica das empresas entre “Liderança Tecnológica” ou “Seguimento Tecnológico”. Por liderança tecnológica o autor entende a postura adotada pelas empresas que procuram serem as primeiras a introduzir transformações tecnológicas que sustentem suas estratégias genéricas. Por seguimento tecnológico o autor afirma ser “[...] uma estratégia consciente e ativa na qual a empresa escolhe explicitamente não ser a primeira em inovações”. (PORTER, 2002 p. 168). O mesmo autor ainda destaca que liderança tecnológica é muito mais ampla do que apenas tecnologia de processo ou de produto, a liderança pode ser estabelecida em tecnologias empregadas em qualquer atividade de valor.

Porter (2002, p.169) ainda relaciona a estratégia de liderança tecnológica com a vantagem competitiva afirmando que:

[...] as empresas costumam considerar a liderança tecnológica principalmente como um veículo para alcançarem diferenciação, enquanto agir como um seguidor é considerado o método para alcançar baixo custo. Ou se um seguidor consegue aprender com os erros do líder e se ele alterar a tecnologia do produto para atender as necessidades de compradores de uma forma melhor, o seguidor pode alcançar diferenciação.

No que se referem às posturas adotadas pelas organizações em relação à adoção de inovações, Rogers (1995) classifica-as em cinco categorias principais:

a) Inovadores (*innovators*): caracterizados pelo interesse em novas idéias, pouca aversão ao risco, habilidade de aprender e aplicar conhecimento técnico. Assim, o inovador pode ser visto como um elemento que apresenta novas idéias para o sistema. Esta categoria representa aproximadamente 2,5% dos indivíduos.

b) Adotantes Iniciais (*early adopters*): são mais integrados ao sistema social local, apresentam um maior grau de liderança, são respeitados por seus pares. Eles contribuem para a diminuição da incerteza sobre novas idéias, adotando-as e ajudando seus pares a adotarem. Os adotantes iniciais colocam sua ‘estampa de aprovação’ nas inovações e representam aproximadamente 13,5% dos indivíduos.

c) Maioria Inicial (*early majority*): adotam novas idéias antes da metade dos membros do sistema. Eles interagem frequentemente com seus pares, mas raramente apresentam posições de liderança no sistema. A maioria inicial segue a deliberação de adotar a inovação, mas dificilmente lideram o processo. Esta categoria representa cerca de 34% dos indivíduos.

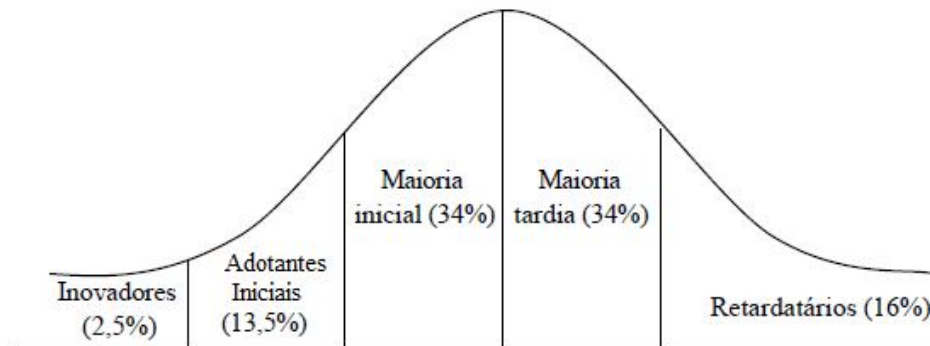
d) Maioria Tardia (*later majority*): adotam novas idéias após a maioria dos membros do sistema tê-las adotado. São seguidores natos que representam em torno de 34% dos indivíduos.

e) Retardatárias (*laggards*): são os últimos num sistema social a adotar uma inovação e praticamente não apresentam opinião, nem liderança. Os retardatários tendem a suspeitar da

inovação e dos agentes de mudança. Seu processo de decisão pela inovação, geralmente, é lento e raramente apresenta atitude pró-ativa. Representam 16% dos indivíduos.

As cinco posturas quanto à adoção de inovações propostas por Rogers (1995) são representadas na distribuição da adoção da inovação, apresentada na Figura 1. Na curva é possível verificar, nitidamente a maior concentração de posturas entre a maioria inicial e a maioria tardia, representando juntas, em torno de 68% dos indivíduos.

Figura 1 – Categoria dos adotantes da Inovação



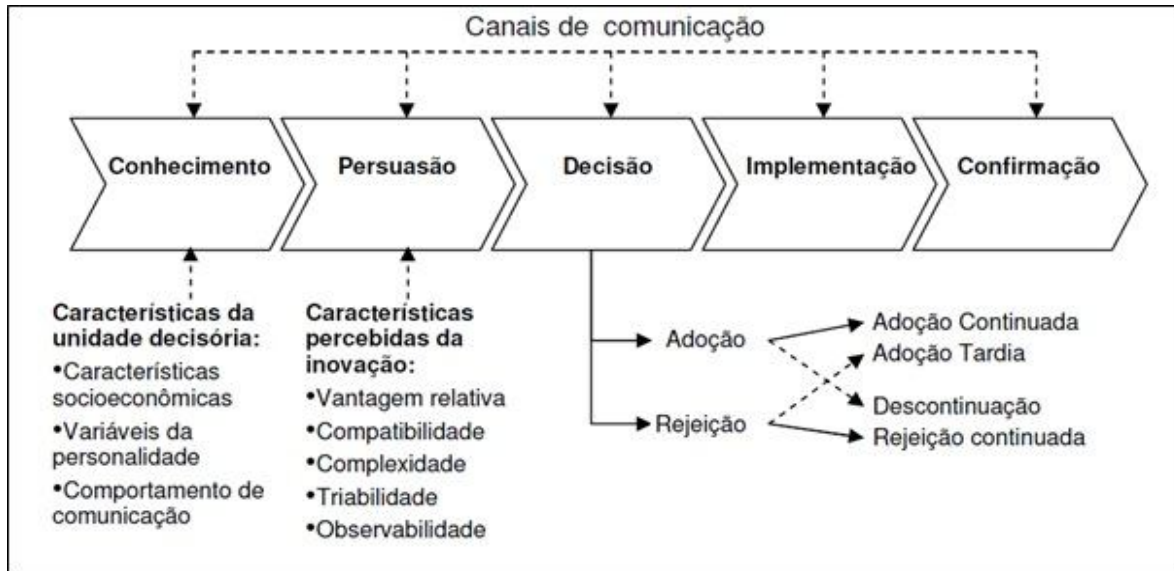
Fonte: Rogers (1995, p. 162).

Além disso, o processo de decisão da inovação, segundo Rogers (2003) é

[...] o processo pelo qual um indivíduo (ou outra unidade decisória) passa da obtenção inicial de conhecimento sobre uma inovação, para a formação de uma atitude em relação à inovação, decisão de adotar ou rejeitar, para implementação da nova ideia e, finalmente, para a confirmação desta decisão (ROGERS, 2003, p.168).

Resumidamente, este processo compreende cinco fases como se pode observar na Figura 2: Conhecimento; Persuasão; Decisão; Implementação e Confirmação. Ainda que a noção de estágios tenha implícita uma ordem e sequência lógica, Rogers (2003) reforça esta ideia ao afirmar a grande maioria das pesquisas empíricas confirmam a existência de estágios na adoção de inovações. Assim sendo, no processo de adoção de uma nova tecnologia em uma organização, pode-se distinguir 02 (dois) estágios principais: o primeiro é a iniciação onde a tecnologia é identificada e ajustada às necessidades da organização e o segundo estágio é a implementação, no qual a tecnologia transforma parte das rotinas normais da organização (ROGERS, 2003).

Figura 2 – Processo de decisão de inovação



Fonte: Rogers (2003, p. 25).

- **Conhecimento:** início quando o indivíduo, ou unidade decisória, toma consciência da inovação e obtém o entendimento de como ela funciona.

- **Persuasão:** o indivíduo irá construir uma atitude favorável ou desfavorável com relação à inovação. O conceito de persuasão, conforme Rogers (2003) é a formação de atitude e mudança decorrente do envolvimento com a inovação e, diferentemente da concepção usual, não significa a indução do comportamento pelos canais de comunicação.

- **Decisão:** ocorre quando o indivíduo (ou a unidade decisória) desenvolve ações específicas que irão culminar na decisão de adotar ou rejeitar uma inovação. A adoção significa “a decisão de fazer uso completo de uma inovação como o melhor curso de ação disponível” (ROGERS, 2003, p.177). Já a rejeição significa a decisão de não adotar a inovação. As decisões sobre inovação são influenciadas pelos atributos da inovação, como a vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentabilidade e observabilidade, mediados pelas características culturais dos adotantes (ROGERS, 2003).

- **Implementação:** ocorre após a decisão de adoção e implica no uso efetivo da inovação, com a mobilização de recursos e esforços para colocar em prática a nova ideia. Durante a fase de implementação, processos de adaptação e mudança podem ser necessários para adaptar a situação existente à inovação. Quando as mudanças e adaptações ocorrem na inovação ou na sua forma de uso temos a reinvenção (ROGERS, 2003).

- **Confirmação:** ocorre após a decisão de uso e implantação da inovação e o adotante busca reduzir a dissonância da escolha anteriormente feita. O adotante pode buscar reconhecer os

benefícios de estar usando a inovação, integrá-la nas rotinas e promover a nova ideia a outros atores.

Além disso, considerando a TI um recurso estratégico, a adoção de inovações de TI, do ponto de vista de obtenção de vantagens competitivas, pode ser analisada à luz da Visão Baseada em Recursos (do inglês, *Resource Based View of the Firm* – RBV) que se originou a partir do trabalho de Edith Penrose (1959), onde a empresa é descrita como um conjunto de recursos. Nas palavras da autora “[...] uma firma é mais que uma unidade administrativa; é também uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”. (PENROSE, 1959, p. 24). Sendo assim, na próxima seção será abordada a importância da Visão baseada em Recursos (RBV) na obtenção de vantagem competitiva.

3. Visão baseada em Recursos (RBV)

A RBV é uma teoria sobre a natureza das empresas, ao contrário de teorias como a economia dos custos de transação (ECT), que procura explicar por que as empresas existem (COASE, 1937). Como tal, a RBV exige o mínimo de suposições limitantes sobre a natureza do comportamento estratégico. Com efeito, a RBV é uma declaração sobre a forma como as empresas operam na verdade. Em última análise, a mensagem da RBV é que o desempenho das empresas é diferente por causa de diferentes dotações de recursos e provavelmente incapaz de falsificação.

Assim, a RBV ajuda a explicar as condições em que os recursos de uma empresa irão fornecer uma vantagem competitiva (BARNEY, 1991), ou seja, a RBV enfatiza uma análise interna das diferenças na dotação de recursos entre as empresas (mesmo dentro da mesma indústria) e explica como estas diferenças podem ser uma fonte de uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). A empresa pode-se dizer que tem uma vantagem competitiva, quando a empresa pode produzir mais economicamente e/ou melhor satisfazer as necessidades dos clientes e, assim, desfrutar de um desempenho superior em relação aos seus concorrentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

As perspectivas de Barney (1991) e Peteraf (1993) sugerem que a vantagem competitiva está ligada ao fato das empresas possuírem um conjunto de recursos mais apropriados às demandas colocadas pelos mercados onde elas atuam, obtendo assim vantagem competitiva. Empregando o recurso como a unidade de análise, a teoria procura explicar na medida em que uma empresa poderá ser capaz de sustentar uma posição de vantagem competitiva. Logo, uma vantagem competitiva é geralmente definida como a implementação de uma estratégia não sendo implementada por outras empresas que facilita a redução de custos, a exploração de oportunidades de mercado e/ou a neutralização de ameaças competitivas (BARNEY, 1991).

Vantagem competitiva sustentável se baseia na posse de recurso específico da empresa, segundo Barney (1991), para que os recursos se tornem fonte de vantagem competitiva, eles devem possuir as seguintes características:

- **Valor:** os recursos devem permitir que as empresas conservem ou executem as estratégias que melhoram sua eficiência ou eficácia; devem viabilizar a exploração de oportunidades ou a neutralização das ameaças expostas no ambiente;

- **Raridade:** os recursos devem ser tão raros quanto as empresas competidoras numa determinada indústria para garantir a sustentabilidade da vantagem competitiva;

- **Imperfeitamente imitáveis:** empresas que não possuem um determinado recurso devem enfrentar dificuldade financeira para obtê-la em relação àquelas que já possuem o recurso, devido a condições históricas únicas (pioneirismo de algumas empresas frente ao recurso), ambiguidade causal (ignorância da utilização correta do recurso) ou simplesmente por complexidade social; e

- **Imperfeitamente substituíveis:** quando não existem recursos capazes de implementarem as mesmas estratégias, ainda que de forma similar, ou quando seus resultados sucumbem às características que levam o recurso a ser gerador de valor estratégico.

Portanto, esses recursos podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, como habilidades de gestão de uma empresa, seus processos, rotinas organizacionais, informações e os conhecimentos sob seu controle (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001). Dito de outra forma, os recursos são valiosos quando eles ajudam a melhorar a eficiência e eficácia da empresa (BARNEY, 1991). As condições sob as quais os recursos são valiosos são dependentes do contexto (BARNEY, 1991, 2001; CONNER, 1991; PRIEM; BUTLER, 2001). O valor de um determinado recurso é determinado em relação a tais condições como estratégia organizacional e ambientes externos (PRIEM; BUTLER, 2001). Os recursos também precisam ser raros para fornecer vantagem competitiva (BARNEY, 1991). Um recurso valioso e raro pode ajudar a sustentar a vantagem competitiva de uma empresa, na medida em que o recurso é difícil de imitar (BARNEY, 1991). As fontes de inimitabilidade incluem: (1) condições únicas históricas em que pacotes de recursos são criados; (2) uma relação causal ambígua entre os recursos e a consequente vantagem competitiva; e (3) a complexidade social dos recursos (DIERICKX; COOL, 1989; LIPPMAN; RUMELT, 1982). Finalmente os recursos, valiosos, raros e difíceis de imitar podem ser uma fonte sustentada de vantagem competitiva na medida em que não há recursos estrategicamente equivalentes (BARNEY, 1991).

Além disso, uma empresa que alcança uma vantagem competitiva cria mais valor econômico do que seus concorrentes (PETERAF; BARNEY, 2003). Os autores sugerem ainda, que o valor econômico é geralmente criado através da produção de produtos e/ou serviços querem sejam com maiores benefícios com o mesmo custo em relação aos concorrentes (ou seja, a vantagem

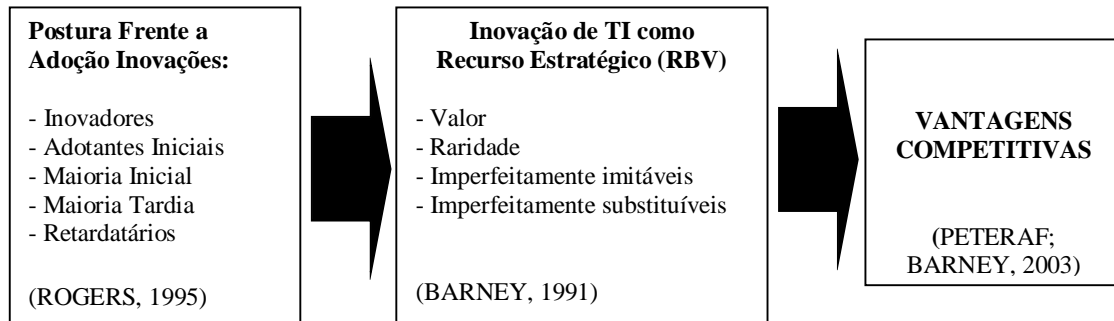
competitiva baseada em diferenciação) ou os mesmos benefícios a um custo menor em relação aos concorrentes (eficiência baseada em vantagem competitiva). Porque benefícios superiores tendem a aumentar a lealdade do cliente e qualidade percebida (ZOU; FANG; ZHAO, 2003), uma empresa que pode explorar as suas capacidades de recursos para atingir efetivamente uma vantagem competitiva baseada em diferenciação deve ser capaz de melhorar o seu desempenho em relação aos concorrentes, vendendo mais unidades na mesma margem (ou seja, a paridade de preços) ou vendendo o mesmo número de unidades em uma maior margem (ou seja, o preço *premium*).

Por fim, uma estrutura de custo superior permite uma maior flexibilidade de preços, bem como a capacidade de aumentar o excedente disponível (BARUA et al, 2004; PORTER; MILLAR 1985; ZOU; FANG; ZHAO, 2003), uma empresa que pode explorar as suas capacidades de recursos para atingir efetivamente uma vantagem competitiva baseada em eficiência deve ser capaz de melhorar o seu desempenho em relação aos concorrentes, vendendo mais unidades na mesma margem (ou seja, baixo preço) ou vendendo o mesmo número de unidades em uma maior margem (ou seja, a paridade preço). Em ambos os casos, é lógico supor que uma empresa que alcança uma vantagem competitiva, seja na forma de maiores benefícios com o mesmo custo ou os mesmos benefícios a um custo menor, será capaz de melhorar seu desempenho de forma que seus concorrentes não podem.

4. Síntese Teórica

Nesta seção é apresentada uma síntese teórica da adoção de inovações em TI, a qual procura dar uma visão geral da discussão realizada neste trabalho. Busca-se demonstrar com esta síntese uma questão nebulosa no que se refere à postura mais adequada para a adoção de inovações de TI que possa ser considerada como recurso estratégico capaz de proporcionar a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Procurando representar de uma forma mais clara, a Figura 3 apresenta a síntese teórica. Na Figura 3, estão consideradas as principais teorias que darão suporte teórico à pesquisa, ou seja, as posturas frente à adoção de inovações (ROGERS, 1995) e a Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991).

Figura 3 - Síntese Teórica



A síntese teórica (Figura 3) busca representar a influência de cada postura de adoção de inovações de TI na obtenção de vantagens competitivas pelas organizações, ou seja, a possível existência de relação entre a postura de adoção de inovações de TI e as vantagens competitivas. Logo, a adoção de inovações de TI pode ser considerada um recurso estratégico para obtenção de vantagens competitivas.

Para que as inferências explicitadas nesta síntese teórica sejam, de fato, efetivadas é necessário, portanto, uma ampla compreensão dos seguintes aspectos:

- As principais fontes de vantagens competitivas das organizações.
- A relação entre a TI e a obtenção e manutenção das vantagens competitivas.
- As posturas de adoção de inovações em TI das organizações.
- A relação entre as posturas de adoção de inovações em TI.
- A relação entre a adoção de inovações em TI e a obtenção de vantagens competitivas.

5. Considerações Finais

Com base na revisão bibliográfica, a qual culminou em uma síntese teórica da adoção de inovações em TI, apresenta contribuições para os campos acadêmico e gerencial. Academicamente, com base nas perspectivas aqui apresentadas, futuras pesquisas poderão colaborar significativamente apresentando um modelo de adoção de inovações de TI que busque a obtenção de vantagens competitivas. Tal modelo poderá auxiliar em outras pesquisas, tanto na área de TI quanto em outras áreas da administração relacionadas com a gestão de recursos estratégicos, inovação, adoção de inovações e outras. Além disso, outra contribuição para o campo acadêmico será a disponibilização de um instrumento para avaliar o impacto da adoção de inovações na obtenção de vantagens competitivas.

Do ponto de vista gerencial, este trabalho poderá contribuir explicitando pontos críticos na adoção de inovações de TI que muitas vezes podem passar despercebidos pelos gestores, mas que

poderão impactar nos resultados das organizações. Outra contribuição da pesquisa poderá ser a de servir como uma fonte de referência para que as organizações possam avaliar os seus modelos de gestão de recursos de TI, ou de outros recursos, e assim buscar maior eficiência e maiores vantagens competitivas.

Poucos estudos empíricos têm examinado sistematicamente a relação entre a postura da adoção de inovações de TI como um recurso estratégico para obtenção de vantagem competitiva. Primeiro não existe um consenso geral sobre como definir e operacionalizar os constructos apresentados na Figura 1. Em segundo lugar diferentes escalas têm sido usadas para medir estes constructos. A discussão aqui apresentada limita-se ao cunho teórico sendo, portanto, de fundamental importância à realização de estudos empíricos com vistas à validação ou rejeição da proposição aqui apresentada.

Referências

- BAREGHEH, A. et al. Innovation in food sector SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 19, n. 2, p. 300-321, 2012.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J.; SAMBROOK, S. Towards a multidisciplinary definition of innovation. **Management Decision**, v. 47, n. 8, p. 1323-1339, 2009.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.
- _____. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 41-56, 2001.
- BARNEY, J. B.; WRIGHT, M.; KETCHEN JR., D. J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.
- BARUA, A.; KONANA, P.; WHINSTON, A.B.; YIN F. An empirical investigation of net-enabled business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 585-620, 2004.
- CLEMONS, E.K.; WEBER, B.W. Strategic information technology investments: guidelines for decision making. **Journal of Management Information Systems**, v. 7, n. 2, p. 9-28, 1990.
- COASE, R.H. The theory and nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.
- CONNER, K. R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? **Journal of Management**, v. 17, p. 121-154, 1991.
- COSTA, R. S.; FREITAS, H. Compra Tecnologias da Informação: Atributos que Influenciam na Decisão. **Revista de Administração Contemporânea**, 2009.
- DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, p. 1504-1511, 1989.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para a avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação. **READ – Revista Eletrônica de Administração**, v. 2, n. 2, 1996.
- LIPPERT, S.K.; FORMAN, H. Toward the development of an integrated model of technology internalization in a supply chain context. **International Journal of Logistics Management**, v. 16, n.1, p. 4-26, 2005.
- LIPPMAN, S.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. **Journal of Economics**, v. 13, p. 418-438, 1982.
- PENNINGS, J. **Innovations as Precursors of Organizational Performance, no Information Technology and Organizational Transformation: Innovation for the 21 Century Organization**, GALLIERS, R.D. e BAETS, W.R.J (org). Chichester: John Wiley & Sons, 1998.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York, Wiley, 1959.
- PEREZ, G. **Adoção de Inovações Tecnológicas: um estudo sobre o uso de sistemas de informação na área da saúde**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, 14, p.179-191, 1993.
- PETERAF, M. A.; BARNEY, J. B. Unraveling the resourcebased tangle. **Managerial and Decision Economics**, v. 24, p. 309-323, 2003.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. Survey research methodology in management information systems: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, p. 75-106, 1993.
- POPADIUK, S.; CHOO, C. W. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management**, v. 26, p. 302-312, 2006.
- POPADIUK, S.; SANTOS, C. R. **Adoção da Inovação em Gestão de Projetos de TI: Uma Comparação entre Pré e Pós-adoção Mediante o Uso de Equações Estruturais**. In: Anais 30º ENANPAD. Salvador, 2006.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 21 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- PORTER, M.E.; MILLAR, V.E. How information gives you competitive advantage. **Harvard Business Review**, v. 63, n. 4, p. 149-160, 1985.
- PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, p. 22-40, 2001.
- ROGERS, E.M. **Diffusion of Innovations**, 4th Edition. Free Press, New York, 1995.
- _____. **Diffusion of innovations**. New York: The Free Press. 2003.
- ROSE, J.M.; ROSE, A.M.; NORMAN, C.S. The Evaluation of Risky Information Technology Investment Decisions. **Journal of Information Systems**, v.18, n.1, p.53-66, 2004.
- SAUSO, R. **Business and information technology alignment: research propositions related to enterprise architecture frameworks**. Helsinki University of Technology, 2003.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Editora Abril, 1982.
- SIMANTOB, M.; LIPPI, R. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. Ed. Globo, São Paulo, SP, pp. 12-18, 2004.
- SWANSON, E. B. Information systems innovation among organizations. **Management Science**, v. 40, n. 9, p. 1069-1092, 1994.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change**, 3^a ed. Wiley, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZOU, S.; FANG, E.; ZHAO, S. The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 32-55, 2003.

Recebido: 17/09/2013

Aprovado: 16/01/2014