

INOVAÇÃO DISRUPTIVA DO PONTO DE VISTA DA ESTRATÉGIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

ANGELICA PIGOLA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

PRISCILA REZENDE DA COSTA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos a Universidade 9 de Julho e apoio e contribuição a pesquisa científica promovendo estrutura e acesso a informação aos pesquisadores e alunos.

INOVAÇÃO DISRUPTIVA DO PONTO DE VISTA DA ESTRATÉGIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

1. INTRODUÇÃO

Empresas dependem da continuidade organizacional para gerenciar transições disruptivas. A dificuldade para elas geralmente não reside na adoção de tecnologias disruptivas, mas na alteração de suas estratégias (Rosenbloom e Christensen, 1994).

A teoria da renovação estratégica argumenta que empresas devem atualizar ou substituir atributos organizacionais que possam afetar substancialmente suas perspectivas de longo prazo (Xiao, 2019) e a importância da compreensão precisa das inovações disruptivas por parte dos gerentes e o impacto da compreensão adequada dessas inovações na tomada de decisões estratégicas foram abordadas em muitas pesquisas. Portanto, existe uma sólida relação entre a extensão do reconhecimento de inovações disruptivas pelos gerentes e a qualidade das decisões estratégicas (Gholampour, 2017).

As inovações disruptivas podem impactar ecossistemas, modelos de negócios, tecnologias e práticas, e toda organização precisa considerar em qual configuração - a inovação pode ter o maior impacto para elas direcionando suas ações estratégicas. Durante transições difíceis, as empresas incumbentes precisam não apenas aprender com as mudanças e inovações do mercado (Carayannis e Alexander, 2002), mas também desaprender paradigmas dominantes (Wong et al, 2012). As transições também exigem o alinhamento de capacidades técnicas e dinâmicas, processos organizacionais (Helfat et al, 2007) e estruturas existentes para se adequar aos novos negócios.

É indiscutível que as empresas precisem adotar uma abordagem de inovação em sua estratégia; empresas que não inovam inevitavelmente têm desempenho inferior (Dobni e Sand, 2010; Drucker, 1985). O jogo da inovação nunca pode ser considerado completo. Existem muitos exemplos de organizações que podem ser admirados por suas práticas de inovação. De certa forma, a inovação se tornou a estratégia.

No caso da TiVo, (Ansari et al, 2016) com o tempo, ajustes estratégicos resultaram em mudanças significativas em sua plataforma de tecnologia DVR, bem como em seu posicionamento relacional em relação aos operadores do setor. Wayne et al, 2018 constataram que um número substancial de escritórios de advocacia australianos (44%) formulou uma estratégia de inovação, e muitos dos entrevistados reconheceram a criticidade da inovação para uma viabilidade futura.

Muitos estudos emergem da literatura a respeito de ações estratégicas voltadas ao fomento da inovação disruptiva (ID) e sobre como as empresas atualizam ou substituem atributos organizacionais, como design de produto, aprendizado organizacional, integração estrutural e recursos dinâmicos como forma de realizar uma renovação estratégica. Agarwal e Helfat, 2009 propuseram dois tipos básicos de renovação estratégica: renovação estratégica incremental e transformação estratégica descontínua (Agarwal e Helfat, 2009).

A renovação estratégica incremental é frequentemente preferida por grandes empresas com restrições de recursos. Permite que essas empresas tirem proveito das oportunidades dependentes do caminho, aprimorem os negócios principais, superem a concorrência com produtos maduros e serviços excelentes (Madsen e Walker, 2007) e moldem os mercados para maximizar a vantagem de sua liderança no setor (Turner et al, 2010). A transformação estratégica descontínua, por outro lado, é caracterizada pela “mudança que destrói a competência” (Tushman e Anderson, 1986). Quando sofrem mudanças externas radicais, os principais negócios ou recursos de uma empresa podem se tornar inúteis ou desvalorizados significativamente. Em transformações estratégicas descontínuas, as empresas alteram não

apenas os processos operacionais, mas também modelos de negócios, bases tecnológicas, estruturas organizacionais, capacidades e outros recursos.

Nesse contexto, esta revisão sistemática narrativa refere-se à interação orquestrada das ações estratégicas em esforço à inovação disruptiva, para avançar em uma estrutura viável ao entendimento dos desafios enfrentados pelos líderes e, fornecer-lhes algo potencialmente sustentável a uma mudança na maneira de pensar e agir. Analisamos os modelos de negócios cientificamente fundamentados e as ações estratégicas que aumentaram sua capacidade de inovação (Danneels, 2004; Kim & Mauborgne, 2005). Enfatizamos o papel central da administração estratégica como catalisador desses esforços à inovação disruptiva.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Analisamos a literatura de ID existente a partir da visão sobre estratégia ou ações estratégicas, explorando suas vertentes além de um modelo linear para desenvolver uma compreensão de como essas ações estratégicas se desenvolvem durante o processo de ID.

Questionamos como a estratégia é impactada atualmente pelo entendimento da ID e como as descobertas existentes podem ser integradas para identificar a ID ao longo do tempo (Tsoukas, 2017).

Este estudo responde à seguinte pergunta de pesquisa: Como a literatura descreve as ações estratégicas em resposta à inovação disruptiva?

Exploramos a literatura existente para identificar como interconexões contínuas de eventos e ações (Pettigrew et al., 2001), envolvendo uma inovação, é moldada pela interação contínua das ações do operador histórico, suas reações e eventos no ambiente externo, para entender como essas mudanças levam à ID.

Enfatizamos ações em resposta à ID, considerando as capacidades dinâmicas, capacidade da plataforma, modelos de negócios, tecnologias, à inovação em si e a própria estratégia como parte integrante do gerenciamento e ações estratégicos.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico, embasado na literatura, destaca os principais conceitos de inovação disruptiva, e os elementos que nortearam o gerenciamento estratégico e suas interligações.

3.1 Inovação disruptiva

O conceito de inovação disruptiva (ID), (Christensen, 1997), remete às inovações, cujo pacote diferenciado de atributos e de melhorias apresentam características impactantes aos clientes atuais, por conta das novas tecnologias ou das inovações que invadem os mercados, tendo alta probabilidade de aceitação. Há, por conseguinte, uma ruptura com o modelo tradicional (Christensen, 2003) que deve-se mais à inovação – reconhecida como fator de disrupção – do que à tecnologia.

Por sua vez, ressaltamos que a inovação disruptiva (Zamani e Giaglis, 2018) traz um grande nível de incerteza, na medida em que suas aplicações ocorrem, em geral, em áreas desconhecidas e imprevisíveis. O sucesso dependerá, portanto, da habilidade de transformar em vantagem competitiva a mudança tecnológica, que rompe com o modelo tradicional de negócio, uma vez que disponibilizará para o mercado e o consumidor novos atributos (JosephNg, 2018). Ansari et al. (2016) relatam que a disrupção não é um processo simples, pois a jornada é repleta de desafios decorrentes de tensões coepetitivas e da dificuldade de muitas empresas incumbentes em renovar seus recursos ou desenvolver novas capacidades. Frequentemente, a

alocação interna de recursos e processos resultam em um subinvestimento sistemático em tecnologias disruptivas.

Esse dilema do inovador é baseado no paradoxo em investir e buscar uma inovação potencialmente disruptiva, ou se concentrar nas necessidades da sua carteira atual de clientes, permitindo que outros façam a disrupção (Christensen, 1997).

A inovação disruptiva também representa uma mudança na forma pela qual são construídas as capacidades organizacionais, pois permite a cooperação e a concorrência, de forma simultânea entre as empresas, na medida em que elas deixam de ter um olhar mais egocêntrico e partem em busca de novas tecnologias, com novos parceiros comerciais (eventualmente concorrentes), como forma de sinergia entre capacidades específicas, experiências, ou mesmo de objetivos estratégicos (Ansari et al., 2016).

A plataforma digital, dentro desse contexto, representa a mudança da capacidade de cooperação (Ansari et al., 2016), – a empresa que provoca a disrupção procura suporte das organizações ou parceiros que estão sendo afetados pela disrupção – com a oportunidade de criação e/ou modificação na forma de atuação do ecossistema e no desenvolvimento da inovação disruptiva; saindo de uma visão e de atitudes mais isoladas da empresa (de forma mais egocêntrica), para um sistema colaborativo, que traz diferentes atores no desenvolvimento tecnológico e exige uma nova abordagem de negócios e pensamento em estratégia.

3.2 Gerenciamento da estratégia

Estratégia e inovação são como dois lados da mesma moeda: conceitualmente exclusiva, mas interdependente (Mintzberg et al, 2010). A chave para integrá-los de maneira mais eficaz e manter um desempenho superior da empresa, apesar do crescente nível de dinamismo, é a capacidade dinâmica (Helfat et al, 2007) incluída nas atividades de gerenciamento informadas, orquestradas para elevar a vantagem competitiva da empresa (Dobni e Sand, 2018).

Consequentemente, as atividades de gerenciamento estão agrupadas em torno do (a) posicionamento estratégico da empresa no ambiente em que ela opta por operar (Jacobs, 2010) e (b) promoção do ecossistema adequado para a inovação, a fim de moldar a estratégia (Ansari et al, 2016).

A principal contribuição desse entendimento gira em torno de como a empresa pensa e age em relação à sua estratégia. Em certo sentido, à ID interrompe confortavelmente as abordagens estratégicas tradicionais para as quais à ID costuma ser uma dependência intangível de um longo período de tempo e não uma dependência fundamental.

Durante muito tempo, as organizações têm lutado para integrar a visão e ação dos executivos na formulação e execução de ações estratégicas (Dobni e Sand, 2018). De fato, a orientação estratégica das empresas, mercados e recursos existentes são preditores da produção e do sucesso da inovação (de Brentani, 2001; Hitt et al, 1997).

Petzold, 2019 mostra que o participante pode gerenciar estrategicamente a inovação ao longo do tempo, ao longo de um caminho disruptivo. Entende a estratégia do participante como uma escolha intencional de ações para alcançar um ajuste contínuo com o ambiente, a fim de perturbar os principais concorrentes. O participante reconfigura continuamente à inovação, varrendo o ambiente local e distante para uma sincronização oportuna de eventos e processos subjacentes.

A definição da estratégia é fortemente influenciada pela dinâmica competitiva de um ambiente e permite à gerência escolher um caminho que envolve inovações lineares e / ou não lineares para alcançar objetivos estratégicos. A Fujifilm se envolveu em uma busca deliberada por novas oportunidades de negócios e direções de diversificação (filmes em LCD, filmes para uso médico, cosméticos, suplementos nutricionais, medicamentos) para cultivar suas principais competências (tecnologia química e ciência dos materiais, fabricação e qualidade controle)

disruptivas no mercado doméstico. Ela elaborou cuidadosamente suas estratégias e as executou de forma consistente (Ho e Cheng, 2018).

Não existe uma estratégia ideal padrão propriamente dita, mas uma que melhor se adapte à situação única da empresa. No entanto, é fundamental que os executivos façam essas escolhas com total consciência de todas as oportunidades a serem consideradas. A estratégia considera decisões relacionadas à alavancagem de competências essenciais (Mintzberg et al, 2010), envolvimento do mercado, táticas de posicionamento clássico (Jacobs, 2010) e ofertas de produtos e serviços (Christensen, 1997).

Ações estratégicas com esforço à inovação disruptiva são direcionados para a tomada consciente de ações para reduzir a falta de valor agregado e adicionar ou renovar mecanismos de aprimoramento à inovação. Essa interseção da maneira como uma organização pensa e molda a estratégia determina o desempenho em ambientes competitivos.

Há uma tendência de confundir estratégia com inovação. Esse é particularmente o caso das organizações de linha de frente da inovação (Dobni e Sand, 2015). Elas descobrem rapidamente que o processo da ID (Petzold, 2019) se não bem entendido e administrado pode sufocar a inovação. Os gerentes primeiro precisam entender que a inovação é realizada por meio de uma cultura internalizada (Karimi e Walter, 2015) e não como uma iniciativa de planejamento. A plataforma de inovação "determina em que grau e de que maneira se tenta usar a inovação" (Gilbert, 1994) para alcançar uma vantagem competitiva (Barney, 1991).

Simplificando, a ID requer uma organização que gasta menos tempo em ações estratégicas tangíveis em favor de mais tempo, no que não fornece valor imediato mas pode gerar valor transformador no médio e no longo prazo. Ao fazê-lo, considera o contexto necessário para apoiar uma cultura de inovação. Isto é moldado e apoiado por uma liderança que incorporará à inovação ao tecido da organização. Portanto, é preciso gerar nova estratégia - cujos princípios incluem a capacidade de gerar e testar idéias rapidamente e a liberdade de falhar sem recurso. Ao fazê-lo, também precisa respeitar os fundamentos da velha escola. (Dobni e Sand, 2015).

4. DISCUSSÃO

4.1. Revisão sistemática da literatura

As revisões sistemáticas possuem os princípios fundamentais para a qualidade e rigidez metodológica do estudo, tais como: (a) sistemático/organizado; (b) transparente/explicito; (c) replicável/atualizável; e (d) sintético, ou seja, que apresenta de forma organizada e estruturada os resultados da questão de pesquisa (Briner & Denyer, 2012).

Neste sentido, nosso olhar está voltado para ações estratégicas em resposta à inovação disruptiva e a análise do conteúdo se deu: (a) a partir de uma matriz, feita por meio de uma planilha eletrônica com o auxílio do software Start, para estruturação e avaliação dos construtos levantados; (b) a leitura de artigos que atenderam a critérios pré-definidos, cuja base central foram os códigos e as dimensões indicadas no modelo e no sumário dos temas que influenciam a intersecção entre inovação disruptiva e estratégia; (c) o uso do software Iramuteq, nas análises quantitativas dos corpus linguísticos e análise semântica dos artigos revisados e (d) o uso software Atlas.ti na análise qualitativa dos artigos científicos pela identificação dos códigos estabelecidos com base no problema e na pergunta de pesquisa.

Os estágios da revisão sistemática e o protocolo seguido está baseado nas fases sugeridas por Snyder (2019) e a base de dados escolhida foi a Scopus, levando-se em consideração que é uma das maiores base de dados de resumos e citações de literatura científica revisada por pares, sendo, portanto, relevante e sólida, para a extração de pesquisas científicas.

Para tanto, as seguintes palavras-chave foram utilizadas na busca: “*disruptive innov*” AND “*strategic management*”, a fim de acessar os trabalhos científicos sobre inovação disruptiva ligada ao ambiente estratégico em diversos setores de mercado. As aspas serviram para definir o objeto de pesquisa; e a aplicação do asterisco (*) após a palavra “innov”, para seguir os fundamentos de pesquisa pautados na álgebra Booleana. Isso se deu com a finalidade de buscar o estado da arte do tema, a partir das palavras oriundas desses termos e, portanto, conseguir maior abrangência, utilizando a palavra e os termos delas derivados. Foi feito o mesmo procedimento para o termo “strategic management”, que ficou entre aspas e asteriscos. A palavra “AND” foi acrescentada para buscar pesquisas oriundas da correlação entre os temas, uma vez que o intuito era pesquisar a inovação disruptiva e seus impactos no gerenciamento da estratégia.

A pesquisa, na base Scopus, possibilitou uma vasta varredura da literatura, obtendo-se 47 artigos iniciais, que atenderam aos critérios de busca, a partir das palavras-chave, tendo como filtro a opção “artigos” e o idioma “inglês e português”, bem como o período de 2015 até abril de 2020, período abarcado pela pesquisa. Ressalta-se que todo o período temporal pré-determinado foi contemplado pela pesquisa, visualizando a literatura existente até então sobre o tema, delimitado apenas pelo filtro relativo à seleção dos artigos que atendessem à questão de pesquisa.

Foi feita, então, a leitura de todos os resumos dos artigos, com fins de selecionar as pesquisas que abordavam o tema de inovação disruptiva. Restaram, assim, 28 artigos, lidos em sua íntegra, sendo 20 descartados, pois não faziam menção a estratégia, ações estratégicas ou gerenciamento da estratégia a partir da inovação disruptiva. Ao final, 18 artigos foram escolhidos para análise e interpretação dos dados.

Os resultados da revisão sistemática de literatura, contribuições e achados estão apresentados, intitulado “Resultados”; e as fases do protocolo do processo metodológico aplicado estão discriminadas abaixo (Figura 1).

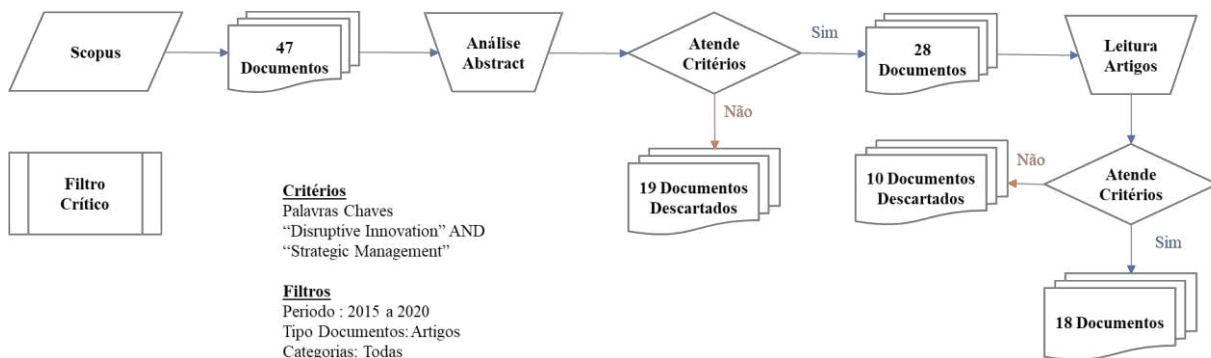


Figura 1. Protocolo do processo metodológico aplicado
 Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Descrição quantitativa dos artigos e autores da revisão sistemática

Ao todo, 18 artigos atenderam aos critérios, sendo relativamente novos, pois as publicações datam de 2015 em diante e envolvem diversos setores da economia. A lista dos artigos selecionados para a revisão sistemática da literatura e seus resultados empíricos apresentam-se na sequência. (Figura 2).

Nr	Autores	Título	Ano	Resultados Empíricos sobre Inovação e Estratégia
1	Cozmiuc, D. and Petrisor, I.	Industrie 4.0 by siemens: Steps made today	2018	A digitalização interromperá todos os setores, inclusive os de manufatura, para os quais a Indústria 4.0 é um modelo. O primeiro passo para essa visão é o software Product Lifecycle Management, uma estratégia usada para integrar a cadeia de valor verticalmente, projetá-la de ponta a ponta e integrar a cadeia de suprimentos horizontalmente. No próximo passo para a Indústria 4.0, os dispositivos conectados incorporam os dispositivos em sistemas ciber-físicos e formam fábricas inteligentes na Internet das Coisas e cadeias de suprimentos inteligentes na Internet dos Serviços.
2	Dobni, C. Brooke; Sand, Christopher	Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate	2018	A alta gerência tem uma influência significativa na orientação da empresa em relação à inovação. A capacidade da empresa de criar o maior valor para o acionista, no nível de risco mais aceitável, será facilitada pelo alinhamento da estratégia e da inovação. A gerência precisa fazer escolhas conscientes para selecionar uma estrutura que otimize o relacionamento entre estratégia e inovação. O médio e longo prazo, inevitavelmente levarão a capacidades adaptativas e dinâmicas aprimoradas. Em nossa opinião, essas escolhas não são mais uma opção, são uma necessidade.
3	Egffjord, K.F.-H.; Sund, K.J.	Do you see what I see? How differing perceptions of the environment can hinder radical business model innovation	2019	O uso da perspectiva cognitiva interpretativa na compreensão de barreiras a inovação de modelo de negócios em empresas estabelecidas. Se a organização deseja equilibrar a exploração de novos modelos de negócios inovadores com as necessidades das atividades principais existentes, os atores dentro da organização precisam alcançar um entendimento comum das novas tendências e o desenvolvimento de soluções de inovação para explorar oportunidades e defender-se contra ameaças. O estudo de caso, trouxe muitas tendências sobre as quais não houve consenso. Como resultado, problemas e soluções podem não corresponder. Uma consequência é que o departamento de inovação terá mais sucesso ao propor inovações incrementais do que radicais.
4	Giraldo-Diaz, J.M. and Fuerst, S.	Shipstra: The lean start-up of a digital freight-forwarding marketplace	2019	Conhecimento e redes de experiência anterior de trabalho são preditores importantes para o sucesso de uma oportunidade de negócios internacional. A composição da equipe fundadora e a equipe intelectual e o capital social obtido com a experiência anterior de trabalho específica do setor são preditores importantes para o ritmo das iterações na inicialização enxuta de qualquer estratégia a um novo empreendimento. Os gerentes precisam ser flexíveis para mudar do empreendedorismo digital extremo para um modelo digital moderado e considerar elementos não digitais no modelo de negócios quando necessário. A montagem de uma equipe de startup com o conhecimento, as habilidades e os contatos certos, com base na experiência de trabalho específica do setor anterior, são igualmente importantes para garantir interações rápidas e eficientes.
5	Hogarth, S.	Valley of the unicorns: consumer genomics, venture capital and digital disruption	2017	Exploração da ideia de disrupção digital do Vale do Silício, oriunda de uma nova dinâmica das “startups” e de seus novos desafios, como a arbitragem regulatória, o oferecimento de um novo modelo ao mercado e a crítica à regulação do governo. Há a visão de que firmas disruptivas operam com práticas estratégicas radicalmente distintas dos incumbentes, mudando taticamente da lei para o “lobbying”, para buscar a legitimação do processo, reforçando a visão de que a disrupção digital, assim como um mercado baseado em consumismo, promove o poder transformador da internet em mecanismo de coletar, curar e disseminar a big data.
6	Karimi, J. and Walter, Z.	Corporate Entrepreneurship, Disruptive Business Model Innovation Adoption, and Its Performance: The Case of the Newspaper Industry	2016	Usando dados empíricos da indústria jornalística, demonstrou que autonomia, assunção de riscos e proatividade têm contribuições únicas na extensão da adoção disruptiva para inovação de modelos de negócios. E, demonstrou que a extensão da adoção disruptiva tem um impacto não linear no desempenho do modelo de negócios. Dado que as atividades de empreendedorismo corporativo frequentemente estão no centro da resposta a inovações disruptivas e que sua importância não foi demonstrada em pesquisas anteriores.
7	Karimi, J. and Walter, Z.	The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry	2015	Capacidades dinâmicas governam a taxa de mudanças das capacidades organizacionais; envolvem um compromisso de longo prazo com recursos especializados, que são fundamentais para a estratégia de resposta à mudança disruptiva tecnológica, à integração na transformação do e-business com a estrutura existente no negócio; e conectam consumidores e fornecedores. Os elementos para guiar a organização nesse novo contexto da era digital são: liderança, cultura organizacional e velocidade de inovação

8	Komninou, N.	Smart environments and smart growth: Connecting innovation strategies and digital growth strategies	2016	Plataformas de identidade e aliança, plataformas de compartilhamento de conhecimento e plataformas de eficiência de recursos são três áreas de interface entre sistemas digitais e de inovação, indicativas do potencial de uma interação muito mais rica entre estratégias de inovação e estratégias digitais. As fraquezas no estabelecimento de pontes e conectores estão principalmente no domínio dos sistemas digitais. Isso se deve em parte ao uso de categorias gerais para caracterizar ambientes inteligentes (comércio eletrônico, venda on-line, governo eletrônico, etc.) do que ferramentas e plataformas digitais mais elaboradas e precisas; A transformação de sistemas de inovação em sistemas cyber-físicos e a criação de assistentes digitais para todos os componentes do sistema de inovação aumentam os requisitos para estratégias digitais mais elaboradas e ambientes inteligentes adaptados às estratégias de inovação, sejam estratégias de especialização inteligentes.
9	Lavikka, R. and Kallio, J. and Casey, T. and Airaksinen, M.	Digital disruption of the AEC industry: technology-oriented scenarios for possible future development paths	2018	As descobertas demonstram que a abordagem de planejamento de cenários ajudou os tomadores de decisão da AEC a entender as mudanças necessárias para digitalizar o setor. O método de planejamento de cenários deu aos pesquisadores uma ferramenta para criar cenários que permitissem aos atores da AEC entender um futuro incerto e decidir sobre algumas mudanças sociais, tecnológicas e econômicas que precisariam ser implementadas para colher os benefícios da digitalização. As oficinas de planejamento de cenários possibilitaram o sentido organizacional, que pode ser o primeiro passo para um relacionamento mais colaborativo
10	Madsen, D.; Slåtten, K.	Examining the emergence and evolution of blue ocean strategy through the lens of management fashion theory	2019	A estratégia do Oceano Azul (BOS) não teve tanto impacto sobre a prática organizacional esperada com base na participação do conceito no discurso da administração pública (por exemplo, grandes vendas de livros). Assim, o presente estudo fornece algum suporte para a visão de que as atividades do lado da oferta e da demanda relacionadas às modas gerenciais não necessariamente se desenvolvem. Embora essa estratégia possa não ser fácil de replicar, ela pode servir como uma boa receita para outros que desejam ter sucesso na comercialização de novos conceitos e ideias de gerenciamento.
11	Mahdavi-mazdeh, Hossein; Falkenberg, Loren; Stackhouse, Madelynn	The Innovation Value Canvas: A Guide to Defining Value Propositions and Target Customers for Commercialization of Technological Innovations	2020	Dois blocos de construção são apresentados para um modelo de negócios: (a) proposição de valor e (b) grupo de clientes-alvo para negócios da B2C. O resultado demonstra que as empresas são capazes de entender se um determinado atributo de um produto é considerado essencial e atende a uma necessidade ou é considerado periférico e modifica a experiência da perspectiva dos clientes. A chave do sucesso para um modelo de negócios B2C é a coerência e harmonia de todos os seus elementos.
12	Olsson, H.H. and Bosch, J.	Going digital: Disruption and transformation in software-intensive embedded systems ecosystems	2020	A digitalização de negócios oferece a oportunidade de estender e melhorar as ofertas de produtos existentes. Os principais benefícios não estão associados apenas à adição de recursos digitais aos produtos existentes e físicos, mas também à exploração de dados e Inteligência Artificial para oferecer novos serviços digitais e orientados a dados. Isso permite novos fluxos de receita, acelerando a criação de valor, substituindo modelos de negócios transacionais por relacionamentos contínuos com os clientes e passando para um modo de operação em que os avanços tecnológicos permitem maneiras totalmente novas de recuperar, responder e redefinir as necessidades dos clientes e do mercado. Porém, existem desafios e riscos significativos. Em resposta, as empresas precisam evoluir e melhorar seus ecossistemas existentes, nutrir relacionamentos existentes com parceiros e monetizar os fluxos de receita existentes, ao mesmo tempo que planejam, preparam e plantam ativamente novos ecossistemas de negócios em torno de novos produtos e serviços.
13	Sullivan, C. and Staib, A.	Digital disruption 'syndromes' in a hospital: Important considerations for the quality and safety of patient care during rapid digital transformation	2018	O surgimento de novos sistemas operacionais e a adaptação de uma organização à disrupção determinam o resultado da transformação digital. Indicadores de mortalidade e segurança dos pacientes hospitalares permaneceram inalterados durante a implementação digital. Existem vários desafios em uma digitalização rápida e em larga escala de um hospital universitário de ensino líder. A enorme transformação clínica trazida pela digitalização verá processos de longa data, e a maneira como cada hospital responde à transformação é variável. Minimizar os efeitos dependem de uma liderança clínica forte e de um entendimento de que perturbação, transparência, a rotatividade e a hiper vigilância são esperadas durante a transformação em larga escala. Minimizar a interrupção devido à nova tecnologia, mantendo um foco. A transformação digital em escala é necessária para fornecer assistência médica mais segura e inovadora no futuro

14	Templeton, G.F. and Petter, S. and French, A.M., and Larsen, K.R. and Pace, B.	Information technology firms: Creating value through digital disruption	2019	Muitas empresas de TI têm grupos de larga escala que buscam inovação, e outras podem oferecer oportunidades menores para todos os funcionários desenvolverem projetos paralelos e inovação. Esse incentivo para promover a inovação e a criatividade fornece a base de muitos projetos que acabam atrapalhando as indústrias. As empresas de TI promovem o empreendedorismo e identificam onde dedicar recursos com base na promessa potencial de vários projetos oferecendo ideias interessantes sobre questões de sistema de informação relacionando à criatividade, criação de valor e transferência e aplicação de conhecimento.
15	Utoyo, I. and Fontana, A. and Satrya, A.	The role of entrepreneurial leadership and configuring core innovation capabilities to enhance innovation performance in a disruptive environment	2019	A liderança empreendedora desempenha um papel muito significativo na definição da estratégia orientada a capacidade como a identidade das empresas por serem ágeis e precisas em um ambiente disruptivo. No ASA, a implementação de uma estratégia de inovação pode ser realizada por meio de um modelo híbrido de configuração dos principais recursos de inovação. Essa configuração combina atividades empresariais para explorar oportunidades de inovação radical de produtos, além de atividades gerais de gerenciamento para explorar inovações incrementais para aprimorar os produtos atuais.
16	Wainstein, Martin E.; Bumpus, Adam G.	Business models as drivers of the low carbon power system transition: a multi-level perspective	2016	A análise sugere que os modelos de negócios (BM) precisam ser considerados como um aspecto crítico na aceleração de processos de inovação. Uma dinâmica que pode conduzir transições sociotécnicas. Quanto mais empresas forçadas a reconfigurar seu BM, mais rápido o sistema de energia elétrica sofrerá uma mudança de paradigma, acelerando ainda mais esse processo. Eventualmente, mudanças sistêmicas podem ocorrer, impulsionadas por revisões da estrutura do mercado de eletricidade, quando confrontadas com alta presença de fontes renováveis variáveis e a distribuição alterada de recursos-chave ao longo da cadeia de suprimento de eletricidade.
17	Wasono, L.W. and Furinto, A.	The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era	2018	Os resultados da pesquisa apoiam a hipótese de que a liderança digital e o gerenciamento da inovação afetam as empresas de telecomunicações da Indonésia ao enfrentar o disruptivo digital. A liderança digital, tem um papel maior do que o gerenciamento da inovação. Isso ilustra que, enfrentando a era digital disruptiva, as empresas de redes de telecomunicações existentes hoje devem se esforçar no desenvolvimento da tecnologia digital, da liderança, apoiada no desenvolvimento da gestão da inovação.
18	Zalan, T. and Toufaily, E.	The promise of fintech in emerging markets: Not as disruptive	2017	Todos os parceiros do ecossistema das “ <i>fintechs</i> ” devem encontrar maneiras de alinhar suas prioridades estratégicas, para que os investimentos em inovação e os processos operacionais sejam mutuamente favoráveis e reforçadores (Moore, 2006). Tanto as “ <i>fintechs</i> ” quanto os bancos devem entender que a colaboração genuína envolve o compartilhamento do valor econômico criado, o que, por sua vez, exige uma mentalidade e uma mudança cultural em direção a uma maior abertura. Essa colaboração criará um valor para os parceiros do ecossistema e acelerará a inovação. Universidades, investidores e incubadoras têm um papel a desempenhar no desenvolvimento e nutrição de talentos humanos e no auxílio às empresas “ <i>fintechs</i> ” para alcançar escala viável. Os reguladores, outro importante parceiro do ecossistema, precisam ser proativos no apoio a suas contribuições para resultados inovadores que aumentam o bem-estar social.

Figura 2. Matriz descritiva dos artigos da revisão sistemática da literatura e seus resultados empíricos.

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Resultados da revisão sistemática da literatura

A inovação disruptiva é uma maneira de pensar sobre estratégia (Dobni e Sand, 2015). Também envolve o desenvolvimento de uma cultura (Karimi e Walter, 2015) para apoiar os comportamentos desejados dos executivos, bem como o ajuste de ecossistemas e tecnologias subjacentes para promover a execução do modelo de negócios da empresa. A zona de inovação é sustentada pela liderança (Utoyo et al, 2019), gerenciamento de conhecimento, disponibilidade de recursos e processos para apoiar o contexto de inovação reinventando suas estratégias de maneira eficaz e sistemática (Wasono e Furinto, 2019).

Destacou-se, entre os autores, a visão de que as inovações disruptivas e o gerenciamento da estratégia, na análise contemporânea, são elementos-chave da disrupção inovadora, à medida que a capacidade digital fundamentalmente está transformando os modelos de negócios e a forma de se relacionar com o cliente (Karimi e Walter, 2015). Nesse sentido, as capacidades dinâmicas mais citadas na literatura como determinantes para a construção da inovação disruptiva foram: (a) liderança empreendedora, (b) cultura inovadora, (c) plataforma digital, (d) alianças e parcerias.

A partir da análise de similitude dos corpos textuais, destacamos a forte amarração entre inovação, processo disruptivo, plataforma digital, estratégia de negócios e ecossistemas. Da mesma forma, cinco classes são interligadas à ID: (1) Modelos de Negócio (identificação dos seus diferentes agentes e ecossistemas); (2) Capacidade Dinâmicas (a forma pela qual esses agentes se relacionam); (3) Estratégias (forma de discussão sobre inovação); (4) Plataformas Digitais (o mediador para a inovação disruptiva); (5) inovação disruptiva (mudança de paradigma, que conduz à inovação digital e ao novo modo de pensar.

A maioria dos artigos foram publicados nos últimos 5 anos e por isso, eles são relativamente novos na literatura, com impacto exponencial altamente relevante para a sociedade, em razão da forma como as organizações estão se relacionando com o mercado e seus parceiros, trazendo à tona novos hábitos de consumo mudando as relações B2B e B2C.

Os autores exploram as habilidades das organizações transformarem seus modelos de negócios e estratégias de diferentes formas, com ênfases distintas e em variados segmentos, provendo reconfiguração, adaptação e transformação de recursos, novos atributos aos seus produtos e serviços, por meio do uso de suas capacidades dinâmicas, a fim de potencializar seus resultados através de suas plataformas digitais.

Para alguns autores, as plataformas digitais são as principais fontes para a criação da vantagem competitiva das empresas, que devem expandir sua visão para o ecossistema de inovação, a fim de conseguir uma correta avaliação da sua atuação no mercado. Isso indica a integração entre pessoas, organizações e diferentes plataformas, corroborando a ideia de que a tecnologia não é o fim, mas o meio utilizado para criar a inovação disruptiva e transformar os modelos de negócio.

Nas estruturas da capacidade dinâmica, como recursos, processos e valores, destacam-se fundamentalmente a atitude da liderança, institucionalização da cultura inovadora e uma estratégia de inovação disruptiva com agentes propulsores para as demais capacidades da empresa. De um lado, estão o presidente e a alta gestão da empresa, imbuídos na busca de uma estratégia de inovação liderando as ações estratégicas, os processos de construção da inovação disruptiva dentro da organização: alocando recursos, rompendo barreiras internas e, principalmente, compartilhando visões e a proposta de como o produto ou serviço será capaz de solucionar os problemas da sociedade ou do cliente. De outro lado, está a institucionalização da cultura de inovação por toda a empresa, com fins de criar um ambiente propício para a apresentação e o desenvolvimento de novas ideias e projetos, com um espírito de empreendedorismo, encorajados a fazerem parte de um projeto maior, construído por todos esses elementos.

A análise multivariável e quantitativa dos corpus textuais, realizada com o auxílio do software Iramuteq, construiu, a partir do aspecto de similitude, uma árvore de cocorrências (Figura 3), permitindo, com isso, uma visualização desses elementos e da força de suas relações e conexões.

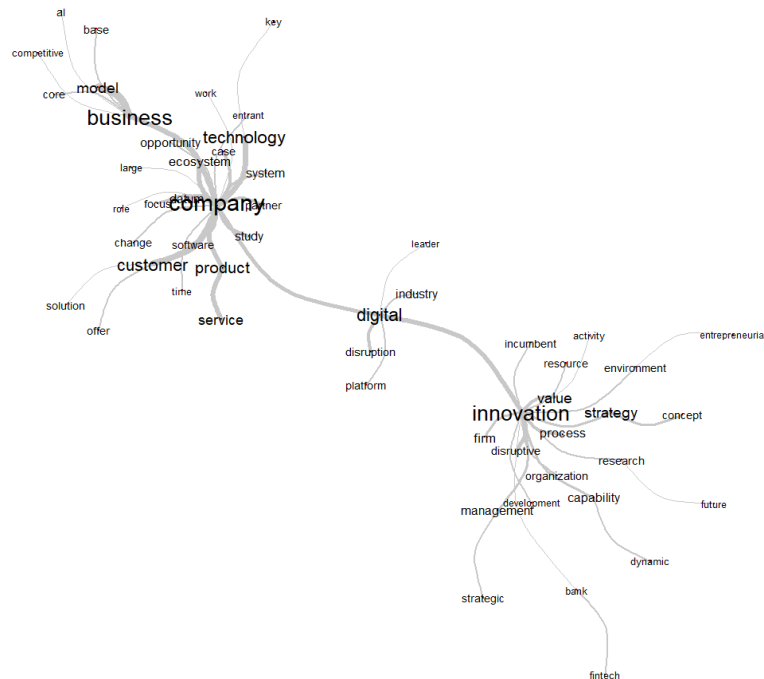


Figura 3. Análise de similitude inovação disruptiva e estratégia
Fonte: Elaborado pelo software Iramuteq

A inovação e a estratégia, como pode ser visto, são elementos conjuntos evidentes no corpus textual, fortemente ligada a outros elementos-chave, como: processos, recursos, valores, capacidades tendo como mediador conectivo a organização as plataformas digitais disruptivas para novos modelos de negócios que irão impactar tecnologias, ecossistemas, clientes, produtos e serviços, entre outros.

A classificação hierárquica descendente (Figura 4) apontou cinco classes dominantes, visualizadas no dendograma, resultantes da repartição do corpus estudado pelo software Iramuteq. O vocabulário característico (conteúdo léxico) foi utilizado para cada um dos elementos componentes dessas classes, formando grupos de palavras. A nomenclatura do título foi especialmente sugerida pela leitura dos artigos científicos analisados. O mesmo se deu com os códigos e as palavras relacionadas às classes identificadas a seguir.

A classe 2 – inovação e seus principais elementos transformacionais, que representam os principais agentes e elementos envolvidos na rede de transformação, está diretamente ligada e associada ao modelo de negócio - Classe 3.

A classe 1 – capacidades dinâmicas que atuam diretamente na resposta a inovação disruptiva, ou seja, é através das capacidades dinâmicas que a inovação disruptiva tem espaço e atua e é a forma pelo qual os diferentes agentes se relacionam, interligando-se a Classe 1 e 3.

A classe 4 - capacidade da plataforma é mediadora das relações de negócios, bem como, da oferta de produtos e serviços inovadores a sociedade e reflete a existência das capacidades dinâmicas nos modelos de negócios criando inovação disruptiva.

Num plano final, todas as ramificações (classes) relacionadas ao sistema da própria estratégia - classe 5 - que assume notória evidência e relevância diante da inovação disruptiva, geradora de mudança de paradigma e de ruptura dos modelos tradicionais, abrindo caminho para o aumento da vantagem competitiva e promovendo a revisão de padrões tradicionais da própria estratégia. A estratégia se apresenta como o conjunto de ações que afetam os elementos e agentes transformacionais e dão uma nova definição do modelo de negócio. Essas ações estratégicas são afetadas pelas capacidades dinâmicas que permitem o seu desenvolvimento ao longo do tempo para o entendimento, reação ou planejamento à inovação disruptiva.

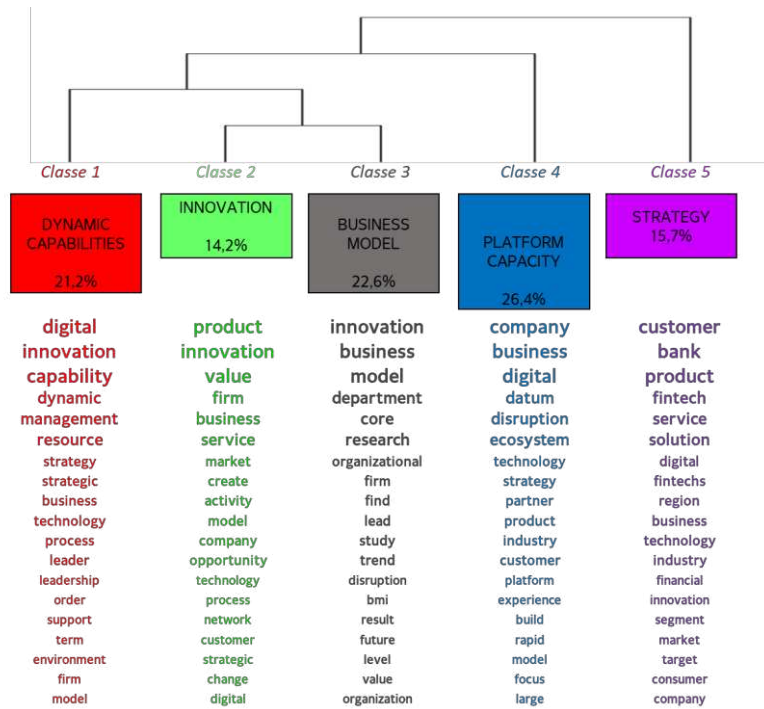


Figura 4. Classificação hierárquica descendente (CHD) – software Iramuteq
 Fonte: Elaborado pelo software Iramuteq e ajustado pela autora.

A partir da visão dos conteúdos de vocabulários, é possível visualizar os elementos neutros do gráfico, ou seja, aqueles que tendem a estar presentes em todas as classes, como: organização, negócio, tecnologia, entre outros; e, ao mesmo tempo, ver os temas ligados a cada classe e sua respectiva conexão (Figura 5).

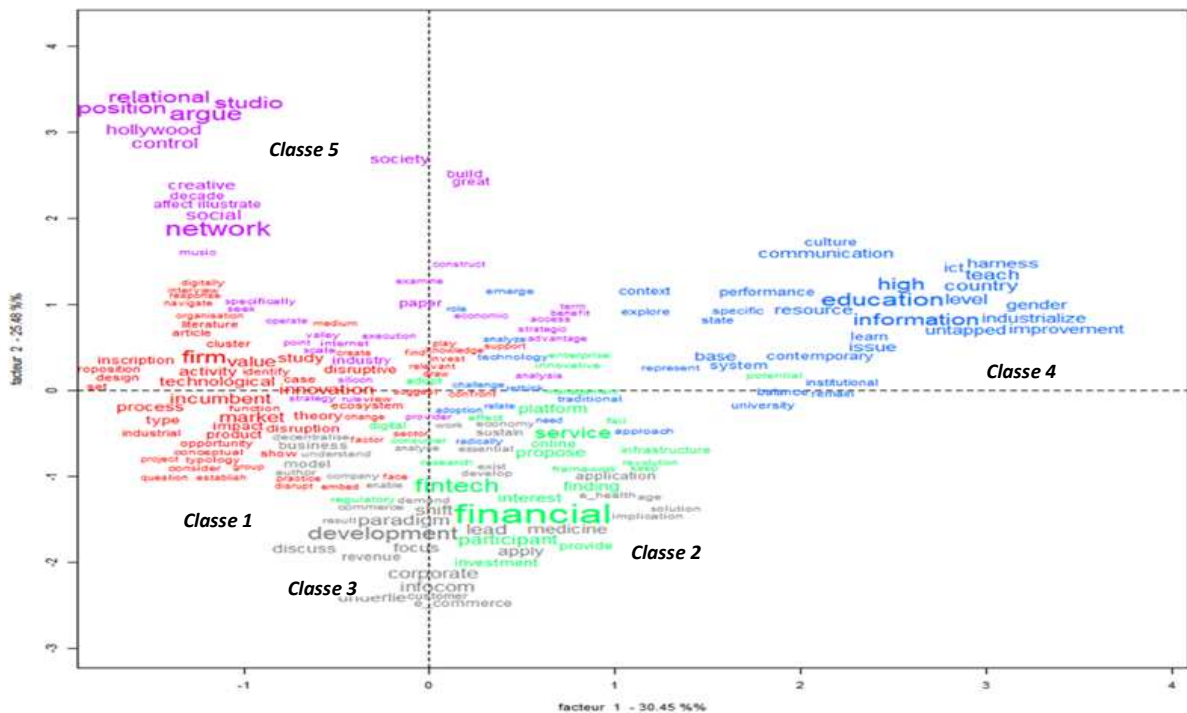


Figura 5. Análise de clusterização lexical - inovação disruptiva e estratégia
 Fonte: Elaborado pelo software Iramuteq e ajustado pela autora

A capacidade da “plataforma digital” é abordada de forma mais frequente em Karimi e Walter (2015), Cozmiuc e Petrisor (2018), e Kominos (2016), sendo representada por blocos de construção tecnológica de diversas empresas, ou seja, plataformas que atuam como base para o desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços complementares. O uso de recursos da tecnologia da informação nas estruturas de software integrando, com isso, transações, consumidores e empresas, propiciando novas formas de negócios e estratégia.

A plataforma digital é percebida, como ação (visão) estratégica do negócio, o meio de potencializar seus resultados e auferir novos atributos ao produto ou serviço, até mesmo disruptivos, o que amplifica as oportunidades do desenvolvimento de novos negócios, as parcerias e a própria forma de relacionar e gerar oportunidades com os diferentes agentes do ecossistema. As plataformas digitais também devem suportar o dinamismo da transformação das competências organizacionais, no desenvolvimento de produtos que, até mesmo, antevêm soluções, em resposta às necessidades da sociedade (Karimi e Walter, 2015).

Outras características das plataformas digitais são a ampliação das oportunidades de se entender melhor a jornada de compra dos consumidores e da análise de dados levantados na jornada digital seguida pelo consumidor o que segundo alguns autores geram melhores decisões estratégicas. Tais informações são relevantes, na medida em que podem ser mensuradas e entendidas em tempo real e, assim, embasar esse processo decisório e potencialmente uma revisão ou redirecionamento da própria estratégia.

Diante da repetição dos códigos, ao longo dos artigos (Figura 6), é possível perceber o foco no tema da estratégia e da inovação disruptiva, haja vista as 3202 ocorrências de seus elementos pela presença constante no desenvolvimento textual. Associados a esse tema, estão os seguintes construtos e seu número de ocorrências: Estratégia (535), Modelo de Negócio (451), Capacidades Dinâmicas (132), Inovação (1557), Capacidade da Plataforma (56), Tecnologia (471).

Autores e Códigos	Magnitude	Densidade	Cozmiuc (2018)	Giraldo-Diaz (2019)	Kominos (2016)	Zalan (2017)	Hogarth (2017)	Lavikka (2018)	Wasono (2018)	Sullivan (2018)	Templeton (2019)	Olsson (2020)	Karimi (2016)	Karimi (2015)	Wainstein (2016)	Utoyo (2019)	Dobni (2018)	Madsen (2019)	Mahdavimazdeh (2020)	Egfford (2020)	Totais
Estratégia	535	1	18	3	40	16	9	3	6	0	11	33	10	14	9	87	101	154	15	6	535
Modelo de Negócios	451	1	17	32	6	5	0	7	5	0	7	32	118	16	47	7	4	9	54	85	451
Capacidades Dinâmicas	132	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	92	0	16	21	0	0	1	132
Inovação	1557	4	30	4	198	59	0	17	100	2	30	41	92	165	72	240	144	26	243	94	1557
Capacidade da Plataforma	56	5	2	4	0	5	0	3	0	0	7	0	13	11	0	0	9	2	0	0	56
Tecnologia	471	2	79	5	36	39	22	21	25	6	59	42	18	26	23	16	2	3	40	9	471
Totais			146	48	280	124	31	51	136	8	116	148	251	324	151	366	281	194	352	195	3202

Figura 6. Quantidade de menções aos códigos

Fonte: Elaborado pela autora, com base no software Atlas.ti.

Há uma atenção especial à dimensão da capacidade dinâmica para avaliação dos recursos, com ênfase no suporte da gerência sênior, seguido por recursos financeiros e humanos dedicados. Nesse sentido, Dobni (2018) reforça o papel dos (a) executivos que adotam à inovação, criando uma estratégia e a comunicam incansavelmente, (b) a criatividade dos funcionários é desencadeada a partir de então, (c) com a existência de um processo claro com tecnologia e medidas de suporte para levar as idéias adiante, (d) além de um sistema de gerenciamento do conhecimento para inovação, (e) com investimentos em recursos, habilidades, tempo, espaço e aprendizado organizacional para apoiar à inovação (f) monitorado por sistemas de gerenciamento de desempenho que incentivam, alinham, capacitam, e medem à inovação. Isso possibilita a criação

de novos produtos e serviços, a fim de atingir novos mercados, construir a fidelidade dos consumidores, alcançar a liderança de mercado, a otimização dos processos de trabalho e o fortalecimento do aspecto humano.

Entre os determinantes da estratégia de inovação destacam-se as capacidades dinâmicas, com maior ênfase a cultura inovadora com valores empreendedores como fatores mais predominante nessa dimensão, de acordo com a abordagem dos autores. Ressalta-se, igualmente, a lacuna na teoria, que pede uma visão mais detalhada de como melhor estimular a cultura da inovação, bem como, a busca por alianças internas na organização, para dar vazão ao processo de inovação de maneira eficiente, reduzindo pontos de resistência internos, a exemplo do que ocorre nas *startups* (Hogarth, 2017) cuja cultura de inovação é diferente das empresas tradicionais (Boyles, 2016).

Os principais destaques desta revisão estão a estrutura de mudança estratégica – pela criação de valor em nível de risco aceitável e as escolhas conscientes para selecionar uma estrutura que otimize o relacionamento entre a estratégia, a inovação radical e a incremental – e a visualização dos principais efeitos empíricos – com uma liderança forte, o entendimento e reconhecimento da disrupção, a existência da flexibilização de recursos e a hiper vigilância esperados – para aumentar, refinar, e transformar a capacidade da empresa de inovar e alcançar vantagem competitiva.

Com base dos códigos textuais compreendemos a importância de apresentar a descrição de alguns dos autores a respeito dos códigos escolhidos na revisão (Figura 7).

Códigos	Descrição	Autor(es)
Estratégia	Estratégia é sobre como a vantagem é estabelecida e mantida nas empresas para criar desempenho superior. Envolve um conjunto abrangente de ações (ou seja, estruturar o portfólio de recursos, agrupar esses recursos e alavancar outros vários) necessários para reconhecer oportunidades e desenvolver vantagens competitivas para explorá-las com sucesso.	Utoyo et al (2019)
Modelo de Negócios	Descrito como o valor que é criado e apropriado pela organização. Uma ferramenta de gerenciamento que apoia a empresa no enfrentamento da concorrência global intensificada e das condições dinâmicas do mercado, a fim de melhorar sua capacidade de criar e capturar valor.	Egffjord e Sund (2020)
Capacidades Dinâmicas	São essenciais para (1) responder a mudanças tecnológicas disruptivas, (2) integrar a transformação de negócios eletrônicos à operação existente dos negócios e (3) conectar-se com clientes e fornecedores em resposta a inovações disruptivas. Extensão da visão baseada em recursos da empresa. Concentrou-se em inovação tecnológica, adaptação e respostas estratégicas como fluxos de pesquisa para diferenciar-se da teoria das capacidades organizacionais (inovação operacional) de uma empresa.	Karimi e Walter (2015)
Inovação	A inovação é uma plataforma confiável de lucratividade renovada para as organizações, e é importante que os profissionais a reconheçam. A inovação pode impactar ecossistemas, modelos de negócios, tecnologias e práticas, e toda organização precisa considerar onde - e em qual configuração - a inovação pode ter o maior impacto para elas. À inovação é uma maneira de pensar sobre estratégia. Também envolve o desenvolvimento de um contexto para apoiar os comportamentos desejados, bem como o ajuste de ecossistemas e tecnologias subjacentes para promover a execução do modelo de negócios da empresa.	Dolbi e Sand (2018)
Plataforma Digital	As plataformas organizam os recursos de TI em estruturas de software para integração de transações entre diversos consumidores e empresas. As capacidades da plataforma digital fornecem padrões, conectividade, regras e recursos de TI para mediar a produção, a pesquisa e a entrega de conteúdo digital e bens de informação entre os usuários dos ecossistemas da plataforma digital.	Karimi e Walter (2015)
Tecnologia	Tecnologias são nuvem, análise de big data, negócios sociais e mobilidade e aceleradores de tecnologia. Mobilidade e os aceleradores de tecnologia consistem em robótica, interfaces naturais, impressão 3D, Internet das Coisas, sistemas cognitivos, segurança da próxima geração.	Cozmiuc & Petrisor (2018)

Figura 7. Definição de alguns autores a respeito dos códigos aplicados da revisão sistemática

Fonte: Elaborado pela autora.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÃO

Um dos maiores desafios à inovação disruptiva é a regulamentação dos mercados com a perspectiva da inovação e as regras dos novos modelos de negócio, viabilizados na maior parte das vezes pelas plataformas digitais (Kominos, 2016). Isso leva as organizações revisitarem suas estratégias enfrentando a dura realidade entre a prática tradicional difundida pelas escolas de pensamento estratégico (Mintzberg et al, 2010; Jacobs, 2010) e o modelo disruptivo dependente de capacidades dinâmicas (Karimi e Walter, 2015). Ambos altamente correlatos aos aspectos intrínsecos e cognitivos do humano e seu ambiente.

Além disso, enfatizamos que os aspectos que envolvem as inovações disruptivas não levam necessariamente a um efeito de mudança estratégica, mas à dinâmica "intermediária", moldada pelo operador histórico e por outros atores da disrupção, que decidem o efeito final da inovação nos principais mercados. Isso também pode ser ilustrado nas várias “oportunidades perdidas à ID”, refletindo uma proliferação de caminhos e a importância da sincronização de eventos e ações, incluindo a modelagem da estratégia e suas ações diretas.

No entanto, a maioria dos artigos revisados concentra-se em como a ID ganha posição e sobreposição entre o nicho descoberto e os mercados tradicionais. O entendimento a partir do tempo, sincronização e adaptabilidade da estratégia para identificar e gerenciar a ID, ainda está sob a égide de elementos empresariais específicos das empresas e eles moldam o processo.

Potencialmente, a administração como ciência social e sua vertente de pensamento estratégico deva e possa convergir as escolas de pensamento em direção a discussão de uma escola disruptiva que possa ir além dos recursos-base e buscar a convergência de forças e aspectos oriundos de modelos disruptivos – geradores de mudanças e uma característica desregrada – aos modelos eficientes e consolidados no esclarecimento de uma nova maneira de geração da vantagem competitiva. Este é um desafio científico pouco explorado nos estudos a luz de ver a administração estratégica através da influência da inovação disruptiva.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ansari, S. S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. (2016). The disruptor's dilemma: TiVo and the U.S. television ecosystem: The Disruptor's Dilemma. *Strategic Management Journal*, 37(9), 1829-1853. <https://doi.org/10.1002/smj.2442>
- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of organizations. *Organization Science*, 20(2), 281-293.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99—120
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool. *Handbook of evidence-based management: Companies, classrooms, and research*, 112-129.
- Boyles, J. L. (2016). The Isolation of Innovation: Restructuring the digital newsroom through intrapreneurship. *Digital Journalism*, 4(2), 229-246. Doi: 10.1080/21670811.2015.1022193.
- Carayannis, E. G., & Alexander, J. (2002). Is technological learning a firm core competence, when, how and why? A longitudinal, multi-industry study of firm technological learning and market performance. *Technovation*, 22(10), 625–643.
- Christensen, C. M. (1997). The innovator's dilemma: The revolutionary book that will change the way you do business. New York, NY: *Collins Business Essentials*.
- Christensen, C. M., & Rayor, M.E. (2003). The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth. *Harvard Business School Press*.
- Cozmiuc, D. & Petrisor, Ioan (2018). Industry 4.0 by siemens: Steps made today. *Journal of Cases on Information Technology*, v.20 (2), p. 30-48. Doi:10.4018/JCIT.2018040103

- Danneels, E. (2004). Disruptive technology reconsidered: A critique and research agenda. *Journal of Product Innovation Management*, 21(4), 246—258.
- de Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 169–187. Doi: 10.1111/1540-5885.1830169.
- Dobni, C. Brooke & Sand, Christopher (2018) Strategy shift: Integrating strategy and the firm's capability to innovate. *Business Horizons*, 61 (5), 797-808
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. New York, NY: Harper Business.
- Gilbert, J. T. (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 37(6), 16—22.
- Gholampour Rad, M. (2017). Disruptive innovation in media industry ecosystem and need for improving managerial cognitive capabilities in polymediation era. *Cogent Business & Management*, 4(1). Doi: 10.1080/23311975.2017.1352183
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford: John Wiley & Sons, London.
- Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Hicheon, K. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *The Academy of Management Journal*, 40(4), 767–798.
- Ho, J.C. and Chen, H. (2018)- Managing the Disruptive and Sustaining the Disrupted: The Case of Kodak and Fujifilm in the Face of Digital Disruption, *Review of Policy Research*, 35, 352-371. Doi: 10.1111/ropr.12278
- Hogarth, S. (2017). Valley of the unicorns: consumer genomics, venture capital and digital disruption. *New Genetics and Society*, 36(3), 250-272.
- Jacobs, D. (2010). *Mapping strategic diversity: Strategic thinking from a variety of perspectives*. Routledge: New York.
- JosephNg, P. S. (2018). EaaS Optimization: Available yet hidden information technology infrastructure inside medium size enterprise. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 165-173. Doi: 10.1016/j.techfore.2018.01.030.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The Role of Dynamic Capabilities in Responding to Digital Disruption: A Factor-Based Study of the Newspaper Industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81. Doi: 10.1080/07421222.2015.1029380.
- Kim, C.; & Mauborgne, R. (2005). *A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante*. Harvard Business School Press, ISBN 1591396190
- Kominos, N. (2016). Smart environments and smart growth: connecting innovation strategies and digital growth strategies. *International Journal of Knowledge-Based Development*, 7 (3), 240. Doi: 10.1504/IJKBD.2016.078536
- Madsen, T.L., & Walker, G., (2007). Incumbent and entrant rivalry in a deregulated industry, *Organization Science*, 18, 667–687. Doi:10.1287/orsc.1070.0262.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand B.; & Lampel, J., (2010) *Safari de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre, Bookman, p.151-174; 223-274.
- Pettigrew, A. M., Woodman, R. W., & Cameron, K. S. (2001). Studying organizational change and development: Challenges for future research. *The Academy of Management Journal*, 44, 697–713.
- Petzold, N. and Landinez, L. & Baaken, T. (2019), Disruptive innovation from a process view: A systematic literature review. *Creativity and Innovation Management*, 28, 157-174. Doi: 10.1111/caim.12313
- Rosenbloom, R. S., & Christensen, C. M. (1994). Technological discontinuities, organizational capabilities, and strategic commitments. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 655–685.

- Snyder, H., (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104 (2009) 333-339.
- Tsoukas, H. (2017). Do not simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 54, 132–153. Doi:10.1111/joms.12219
- Turner, S. F., Mitchell, W., & Bettis, R. A. (2010). Responding to rivals and complements: How market concentration shapes generational product innovation strategy. *Organization Science*, 21(4), 854-872. (2010) 854–872. Doi:10.1287/orsc.1090.0486.
- Tushman M.L., Anderson P., Technological discontinuities, and organizational environments, *Adm. Sci. Q.* 31 (1986) 439–465. Doi:10.2307/2392832.
- Utoyo, I., Fontana, A., & Satrya, A. (2019) The role of entrepreneurial leadership and configuring core innovation capabilities to enhance innovation performance in a disruptive environment. *International Journal of Innovation Management*, 25(5), 57-75. Doi: 10.1142/S1363919620500607
- Wasono, L.W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology (UAE)*, 7(2), 125-130. Doi: 10.14419/ijet.v7i2.29.13142
- Waye, V. and Verreynne, M.-L. and Knowler, J. (2018), Innovation in the Australian legal profession. *International Journal of the Legal Profession*, v.25, 213-242. Doi: 10.1080/09695958.2017.1359614
- Wong, P. S. P., Cheung, S. O., Yiu, R. L. Y., & Hardie, M. (2012). The unlearning dimension of organizational learning in construction projects. *International Journal of Project Management*, 30(1), 94–104.
- Xiao, J., Wu, Y., Xie, K., & Hu, Q., (2019). Managing the e-commerce disruption with IT-based innovations: Insights from strategic renewal perspectives. *Information and Management*, 56(1), 122–139. Doi: 10.1016/j.im.2018.07.006
- Zamani, E. D., & Giaglis, G. M. (2018). With a little help from the miners: distributed ledger technology and market disintermediation. *Industrial Management & Data Systems*, 118(3), 637-652. Doi: 10.1108/IMDS-05-2017-0231