



V SINGEP

Simposio Internacional de Gest3o de Projetos, Inova3o e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Voc4e diz que quer uma revolu3o: Todos queremos mudar o mundo

LUIZ GUERRAZZI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
luizguerrazzi@hotmail.com

CHRISTIAN DANIEL FALASTER

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
c.falaster@hotmail.com

LUIS MIGUEL ZANIN

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
ooluis@gmail.com

LEONEL CEZAR RODRIGUES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
leonelcz@gmail.com



V SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade

International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

VOCÊ DIZ QUE QUER UMA REVOLUÇÃO: TODOS QUEREMOS MUDAR O MUNDO

Resumo

O livro *Leading the Revolution* ou Liderando a Revolução, de Gary Hamel, traz importantes contribuições para os estudos de inovação quando associados à estratégia. O autor afirma que estamos no limiar da era da revolução em que as formas tradicionais de buscar desempenho para as organizações não funcionam mais. A marca desta nova era, segundo Gary Hamel, é a inovação radical, cuja característica mais importante é fazer diferença para o cliente, gerando valor para a organização e prepará-la para o futuro, se necessário, mudando seu modelo de negócio. Este trabalho, além de discutir algumas obras de Gary Hamel, Liderando a Revolução, em especial, investiga a influência do livro em obras de outros autores por meio de técnicas bibliométricas. Identificamos quatro abordagens adotadas pelos autores que usam Liderando a Revolução como referência: gestão de mudanças; empreendedorismo; estratégia e competitividade e inovação. Este trabalho oferece uma análise do impacto de Liderando a Revolução e traz caminhos para o uso da teoria de Hamel em estudos futuros de inovação e estratégia.

Palavras-chave: Liderando a Revolução; Gary Hamel; inovação.

YOU SAY YOU WANT A REVOLUTION: WE ALL WANT TO CHANGE THE WORLD

Abstract

The book “Leading the Revolution”, by Gary Hamel, brings important contributions to innovation studies when associated with the strategy. The author states that we are on the threshold of revolution era in which traditional forms of performance’ search for organizations no longer work. The mark of this new era, according to Gary Hamel, is the radical innovation, witch the most important feature is to make a difference for the customer creating value for the organization and prepare it for the future, changing its business model, if necessary. This paperwork, besides discussing some of Gary Hamel’s works, “Leading the Revolution”, in particular, investigates the influence of this book in other authors’ work, through bibliometric techniques. We have Identified four approaches adopted by authors that use “Leading the Revolution” as a reference: change management; entrepreneurship; strategy and competitiveness and innovation. This work provides an analysis of the impact of “Leading the Revolution” and brings ways for the use of Hamel's theory in future studies of innovation and strategy.

Keywords: Leading the Revolution; Gary Hamel; innovation.



VOCÊ DIZ QUE QUER UMA REVOLUÇÃO: TODOS QUEREMOS MUDAR O MUNDO

1 INTRODUÇÃO

As contribuições do livro *Leading the Revolution*, ou Liderando a Revolução, são importantes para os estudos de inovação quando tangem a estratégia. Particularmente, Gary Hamel traz importantes contribuições para a dinâmica de competitividade das empresas quando a inovação estudada é do tipo radical. Neste estudo, construímos uma revisão crítica com base bibliométrica para analisar o impacto do livro Liderando a Revolução na literatura de inovação.

A importância de Liderando a Revolução está alicerçada em sua lógica acerca das inovações radicais. Segundo Gary Hamel (2000), só chegarão ao futuro as empresas que adotarem uma estratégia baseada em inovações radicais e que tenham dinamismo e flexibilidade para alterar seus modelos de negócio com a velocidade requerida pelo ambiente. O futuro será de quem se beneficiar das inovações tecnológicas para redirecionar a estratégia. Empresas tradicionais que não estimulam a inovação conseguirão desempenho satisfatório, mas sem sustentabilidade, logo serão ultrapassadas.

O foco deste trabalho está no livro de Gary Hamel, “Liderando a Revolução” (*Leading the Revolution*) publicado em 2000 e em sua obra, de modo mais geral. Neste artigo foram empregadas técnicas bibliométricas em trabalhos coletados no portal *Web of Science* da Thomson-Reuters. Os artigos da amostra foram submetidos às análises de citação e de pareamento bibliográfico. Uma análise fatorial exploratória também foi executada nos resultados do pareamento bibliográfico com o objetivo de identificar subcampos de uniformidade conceitual (Lin, & Cheng, 2010).

Contribuímos neste estudo para duas vertentes. Em primeiro lugar, uma análise aprofundada do impacto de Liderando a Revolução pode trazer evidências para o uso da teoria de Hamel em estudos futuros de inovação e estratégia (quando fortemente ligada à inovação). Em segundo lugar, este estudo contribui por trazer a obra de Hamel para estudantes, principalmente de mestrado e doutorado, como material de consulta para conhecerem um pouco sobre o papel da inovação radical na competitividade das empresas.

Este trabalho está estruturado em três partes além desta introdução. Na revisão de literatura, apresentamos o pensamento de Gary Hamel abordando algumas de suas obras mais emblemáticas em sua carreira e abordamos com mais profundidade seu livro “Liderando a Revolução”. Descrevemos a metodologia utilizada na seção de método e a seguir mostramos a influência de Liderando a Revolução na produção acadêmica sobre inovação e estratégia, seguido de discussão e conclusões.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção, apresentamos um pouco do histórico de publicações de Gary Hamel para contextualizar o leitor. Trazemos também uma síntese das principais ideias da obra Liderando a Revolução. Finalizamos a seção explicando um pouco do pensamento de Hamel (2000) acerca da inovação radical.

2.1 O pensamento de Gary Hamel



A trajetória que Gary Hamel traçou durante sua carreira o levou a ser um dos principais pensadores em gestão empresarial do mundo. Juntamente com C. K. Prahalad publicou, em 1990, um estudo em que mergulhava no âmago da empresa para mostrar que, mais do que de produtos e de serviços, o que dá identidade à empresa são suas competências essenciais (Pralhad, & Hamel, 1990), este trabalho influenciou diretamente sua obra futura. É por meio de suas competências essenciais que a empresa desenvolve capacidades para explorar recursos e adquirir vantagens estratégicas que a farão ter desempenho superior. Segundo seu trabalho posterior, as empresas são consideradas como conjuntos de competências e capacidades (Hamel, & Prahalad, 1995), indo ao encontro da visão de que a empresa é um conjunto de recursos (Penrose, 1959) e da teoria baseada em recursos (RBV). Inclusive, seu trabalho com Prahalad de 1990 é tido como um dos principais dentro do campo da RBV (Ramos-Rodríguez & Ruíz-Navarro, 2004; Serra, Ferreira, Almeida, & Vanz, 2012)

A RBV sustenta que a heterogeneidade das empresas determina vantagens competitivas em função do uso dos recursos de que dispõe (Barney, 1991). Esses recursos são explorados ou buscados pelas capacidades da empresa, que asseguram a assimetria de desempenho devido às capacidades essenciais de cada uma, entendidos como a condição que possuem de selecionar, combinar, buscar, desenvolver e integrar recursos (Pralhad, & Hamel, 1990; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Essas competências contribuem para adicionar valor aos clientes, gerar vantagens competitivas e sustentar o modelo de negócios (Hamel, & Prahalad, 1995; Teece, 2010). Estas competências são desenvolvidas ao longo do tempo devido a um processo de acúmulo e aprendizagem (Hoskinsson, Hitt, Ireland, & Harrison, 2009), sendo que este histórico será determinante para a criação de novas competências e capacidades (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

As competências da empresa podem levá-la a criar formas inteiramente novas de vantagens competitivas de modo a redefinir seu modelo de negócios, preparando-a para o futuro. Uma preocupação recorrente dos gestores é fazer com que sua empresa chegue ao futuro primeiro; o desenvolvimento da estratégia deve expressar a transição da empresa de sua posição atual para um estado futuro desejável (Mintzberg, 1994). Gary Hamel e C. K. Prahalad usam sua visão das competências essenciais da empresa para indicar como prepará-la para o futuro, mantendo seu desempenho e prolongando sua vida (Hamel, & Prahalad, 1995).

Em “Competindo pelo Futuro” (Hamel & Prahalad, 1995), os autores afirmam que a corrida para o futuro ocorrerá em três estágios. Em primeiro lugar, haverá a competição pela liderança intelectual, relacionada às inovações tecnológicas. Em segundo lugar, uma competição pelo caminho a seguir, relacionado à formulação do modelo de negócio e em terceiro lugar, a competição pelo posicionamento na cadeia de valor, considerando uma rede estratégica formada por fornecedores e clientes.

2.2 Liderando a Revolução

Gary Hamel (2000) propõe um plano de ação para transformar indivíduos e empresas em revolucionários. Empresas revolucionárias estão pulverizando os velhos modelos de negócio e novos modelos totalmente inovadores. Para ter desempenho superior na era da revolução, as inovações radicais precisam estar continuamente no foco das empresas. Baseado nisso, o livro propõe um caminho para o futuro abordando quatro aspectos. Primeiro, define a inovação radical e explica os princípios subjacentes a elas. Segundo, analisa a criação e as características dos novos e revolucionários modelos de negócio. Terceiro, identifica os principais fatores organizacionais que tornam a empresa preparada para a revolução. Quarto, discorre sobre as condições que transformam a inovação em vantagem sustentável das empresas.



Em Liderando a Revolução, Hamel (2000) afirma que empresas têm tentado várias ações para tornarem-se mais eficientes. Promoveram cortes de pessoal e de despesas, reengenharias e integração de processos e de unidades. Porém, este arsenal de ações utilizado teve sua eficácia exaurida. Se quiserem gerar mais riqueza, ou até mesmo sobreviver, a única saída para as empresas está nas inovações radicais. Com o receituário tradicional, as grandes corporações tornaram-se muito parecidas e só as empresas que criarem produtos e modelos de negócio revolucionários, serão capazes de prosperar no futuro. Hamel (2000) sustenta que a era do progresso acabou; estamos no limiar de uma nova era, a era da revolução.

A revolução, segundo Hamel (2000), passa por uma transformação no interior das empresas, em sua organização e na participação de seus funcionários. Afirma ainda que impor regras de cima para baixo é um sistema lento demais para reagir ao ritmo das mudanças e que o envolvimento de todos num processo sistemático de criação é o caminho. Hamel (2000) pondera que o papel do líder é cada vez menos tomar grandes decisões e cada vez mais ser um arquiteto serial, criando um ambiente que motive a contribuição e a colaboração, com menos hierarquia. O papel do novo líder também será o de criar condições para que a empresa adicione uma nova competência essencial, que seja capaz de motivar todos a gerarem novas ideias e, por meio delas, se recriar continuamente.

2.2.1 A inovação radical

A inovação radical precisa simultaneamente gerar mais riqueza para a empresa e representar uma diferença para o cliente, Segundo Hamel (2000), sua principal característica é a geração de valor. A inovação radical pode ocorrer de dois modos: ela pode apenas alterar um componente do negócio ou do produto ou pode transformar todo o modelo de negócio. Nem todas as inovações radicais vão gerar uma revolução, mas em toda empresa é desejável haver um esforço em gerar inovações radicais em todos os níveis hierárquicos, numa quantidade suficiente para aumentar suas chances de criar aquilo que vai transformar radicalmente seu perfil.

Empresas muito tradicionais, com estrutura muito hierarquizada são empecilhos para a inovação. Necessitam passar por uma transformação, levando-as a criar uma estrutura mais igualitária para a estratégia e inovação. As inovações devem surgir de qualquer nível da hierarquia. Em seu modelo para a nova empresa, disciplina e liberdade não são mutuamente excludentes, afirma Hamel (2000), e transparência, meritocracia e colaboração devem ser buscados.

3 MÉTODO

A bibliometria tem como finalidade quantificar e classificar o conhecimento de uma dada disciplina, sendo indicada para identificar o modo como está estruturada, as principais abordagens utilizadas e as principais obras (Pritchard 1969; Vogel, & Güttel, 2013; Zupic, & Cater, 2015). Neste trabalho empregamos técnicas bibliométricas para investigar a influência de Liderando a Revolução por meio da identificação das obras que adotaram o livro como referência. Usamos a análise de citação, o pareamento bibliográfico e a análise fatorial exploratória.

A análise de citação baseia-se na contagem de vezes em que uma determinada obra é citada por outros acadêmicos. O conceito subjacente é que são citados apenas artigos que têm relação com determinado trabalho e, portanto, quanto mais citados, mais influenciam a pesquisa sobre o assunto (Ramos-Rodrigues, & Ruiz-Navarro, 2004; Tahai, & Meyer, 1999). O pareamento bibliográfico mede a utilização de uma mesma referência por duas ou mais obras. Parte do pressuposto de que quanto maior o número de citações compartilhadas, maior a similaridade entre elas (Vogel, & Güttel, 2013). Empregamos o pareamento neste trabalho,



pois ele permite um exame do que tem sido produzido sobre o tema, portanto a linha de frente da pesquisa (Zupic, & Cater, 2015). Este método difere de técnicas mais tradicionais que analisam as referências empregadas, fixando o foco nas bases com que o tema é pesquisado (Vogel, & Güttel, 2013).

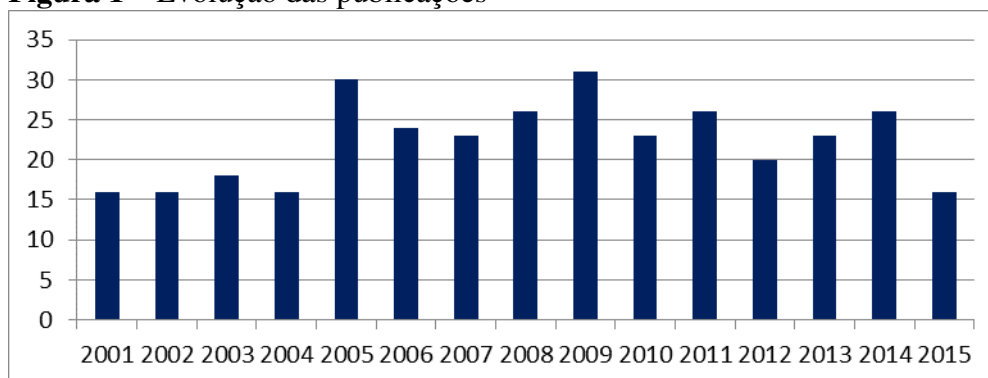
Finalmente, a análise fatorial exploratória tem o objetivo de identificar fatores que representem subcampos relativos às abordagens das obras com que Liderando a Revolução é usado como referência. Os fatores são agrupados de acordo com a proximidade conceitual entre os trabalhos que o compõem usando como medida de similaridade a quantidade de vezes em que são pareados, isto é, usam a mesma referência. Os fatores mais representativos são os que possuem a maior variância explicada (Shafique, 2013). A carga fatorial de um documento em um dado fator representa o quanto ele se adequa ao mesmo. Documentos com carga fatorial menor que 0.4 não foram considerados; por meio da análise de cada componente, é validada a formação do fator e este é nomeado (Lin, & Cheng, 2010).

3.1 Coleta de dados e amostra

Os dados foram obtidos na base de dados *Web of Science*, da Thomson Reuters (www.webofknowledge.com). Essa base foi escolhida por sua abrangência e por disponibilizar os dados em um formato que otimiza o esforço de coleta e operacionalização. Por meio de sua ferramenta de busca, foram identificados trabalhos que usaram “Leading the Revolution” como referência. Não foi estipulado limite temporal, assim, participaram da coleta todos os artigos listados no portal.

Foram identificados 347 trabalhos publicados entre 2001 e 2016. Estes trabalhos foram validados por meio da leitura de seu título, resumo e introdução. Descartamos trabalhos que não tratavam de temas relacionados ao livro. A Figura 1 traz a quantidade de artigos publicados por ano de nossa amostra. Embora a amostra contenha trabalhos publicados até junho de 2016, este mesmo ano não foi contemplado no gráfico por não ser um período completo, porém os documentos foram considerados na análise de citação e de pareamento. A amostra contém 5 trabalhos para o ano de 2016 até a data da coleta. Pode-se notar a constante influência de Liderando a Revolução ao longo dos anos; apesar do livro estar com mais de 15 anos de sua publicação, continua sendo adotado em novas obras (Figura 1).

Figura 1 – Evolução das publicações



Fonte: elaborada pelos autores

3.3 Procedimentos de análise

Neste estudo, foram executadas as análises de citação, pareamento bibliográfico e análise fatorial exploratória para classificação e ordenação dos dados. Os procedimentos



bibliométricos foram conduzidos para os 66 artigos mais citados da coleção inicial de 342 trabalhos. As obras escolhidas por ordem de citação, representam juntas 80% do total de citações das 342 obras. Primeiro, foi executada a análise de citação, baseada na extração da referência e contagem de vezes que a mesma é citada por outros trabalhos constantes da amostra. A segunda análise foi a de pareamento bibliográfico, cuja frequência de ocorrência, após tratamento com o Microsoft Excel é o *input* para a análise fatorial exploratória. As análises de citação e de pareamento foram conduzidas com o *software Bibexcel* (Pilkington, 2006).

O terceiro procedimento foi a execução da análise fatorial exploratória, realizada com o *software SPSS* (versão 20), baseada nos pareamentos obtidos. Utilizou-se a rotação *varimax* por ser a que oferece um resultado mais facilmente interpretável (Fabrigar, Wegener, MacCallun, & Strahan, 1999). Considerou-se apenas as cargas fatoriais maiores que 0,4, como pré-requisito para a variável pertencer a um fator (Shafique, 2013). Esta condição resultou na classificação de 50 trabalhos em quatro grupos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Análise de citações

Os 66 artigos da amostra utilizaram-se de 4000 referências. A Tabela 1 contém as obras mais citadas no período. As colunas trazem a quantidade de citações em valor absoluto e relativo, considerando a quantidade de trabalhos publicados em todo o período considerado. Por exemplo, Hamel (2000) foi citado 66 vezes no período total, ou em 100% dos trabalhos, já que, por constituição, toda a amostra é composta de artigos que o citam.

Vale notar que as obras mais citadas dizem respeito ao desenvolvimento de capacidades pela empresa. Desenvolver capacidades para alargar as fronteiras da empresa com o intuito de aumentar desempenho e sobreviver. Esse fato está expresso em Teece, Pisano e Shuen (1997) sobre a competência essencial da empresa de forjar novas capacidades como reação às mudanças contextuais. A adequação da estratégia para visar a prospecção e captação de novas oportunidades está em Zahra e Covin (1995) e Covin e Slevin (1990). Referências da teoria de recursos também são usados (Barney, 1991; March, 1990; Wernerfelt, 1984 e Penrose, 1959; Cohen e Levinthal, 1990). Esses trabalhos, de modo geral, preconizam que a empresa precisa usar eficientemente seus recursos para obter vantagens competitivas.

Tabela 1 – Frequência de citações

	2001 a 2015	
	N	%
Hamel (2000)	66	100%
Teece, Pisano e Shuen (1997)	20	30%
Barney (1991)	14	21%
Hamel e Prahalad (1994)	10	15%
Nelson e Winter (1982)	10	15%
March (1991)	10	15%
Zahra e Covin (1995)	9	14%
Cohen e Levinthal (1990)	9	14%
Eisenhardt e Martin (2000)	9	14%
Covin e Slevin (1989)	8	12%
Porter (1980)	8	12%



Utterback (1994)	7	11%
Zahra (1991)	7	11%
Wernerfelt (1984)	7	11%
Penrose (1959)	7	11%
Shane e Venkataraman (2000)	7	11%
Miller e Friesen (1982)	7	11%
Lumpkin e Dess (1996)	7	11%
Yin (1994)	6	9%
Porter (1985)	6	9%
Bettis e Hitt (1995)	6	9%
Leonard-Barton (1992)	6	9%
Miller (1983)	6	9%
Eisenhardt (1989)	6	9%

Obsevação: n = número de vezes em que o trabalho é citado na amostra; q = % sobre o total da amostra.

Fonte: elaborada pelos autores com Bibexcel

4.2 Análise Fatorial

Realizamos uma análise fatorial para identificar sob quais abordagens os autores usam Liderando a Revolução como referência. A análise fatorial exploratória agrupou as 66 obras em grupos compostos por trabalhos similares. A similaridade foi obtida pela quantidade de vezes em que dois ou mais artigos usaram uma mesma referência. O conceito subjacente a esta afirmação é que, quanto maior é o número de referências comuns entre trabalhos, maior é a similaridade entre eles (Vogel, & Güttel, 2013).

Como resultado da análise fatorial, a amostra foi dividida em quatro grupos. Após leitura dos trabalhos, os grupos foram nomeados pela característica comum entre seus componentes (Serra, Ferreira, & Almeida, 2013). Portanto, podemos afirmar que as abordagens que nortearam os trabalhos são: gestão de mudanças; empreendedorismo; estratégia e competitividade e inovação (Tabela 2).

A influência do pensamento de Gary Hamel, especificamente de Liderando a Revolução, pode ser notada, em trabalhos de grupo 1. Os artigos deste grupo usam as mudanças internas à empresa, como a implantação de um sistema ERP (McAdam, & Galloway, 2005), tecnológicas ou ambientais (Massey, & Wu, 2005), ou ainda ocorrida no mercado (Hart, & Christensen, 2002) para sinalizar que as empresas necessitam reagir de forma diferente da usual para sobreviverem e ter bom desempenho (Cascio, 2002).

No grupo 2, com artigos sobre empreendedorismo, Wiklund e Shapherd (2003; 2005) ponderam que a orientação empreendedora das empresas tem relação positiva com o desempenho e Kuratko e Goldsby (2004) pregam que o empreendedorismo corporativo é uma tendência ser considerada, sendo necessária a participação de todos os funcionários. O empreendedorismo é uma competência essencial que algumas empresas possuem ou precisam desenvolver, no dizer de Gary Hamel, para sobreviver na era da revolução.

O grupo 3, reúne trabalhos sobre estratégia e competitividade. O artigo de Fiol (2001) afirma que, se uma vantagem competitiva estiver ancorada nas competências essenciais da empresa, ela se comportará como uma vantagem sustentável, mesmo que seja imitável por competidores. Inovações radicais são tratadas por O'Connor e Rice (2001) como forma de aumentar participação de mercado por meio do reconhecimento de oportunidades.

O último grupo, traz trabalhos relacionados às inovações. Por exemplo, para D'Aveni, Dagnino e Smith (2010), vivemos na era das vantagens temporárias em que as inovações precisam ocorrer uma após outra para manter a competitividade, ou O'Regan e Ghobadian



(2006) para que as pequenas empresas têm a vantagem de obter mais rapidamente ganhos de suas inovações devido a sua flexibilidade e baixa inércia estrutural.

Tabela 2 – Resultado da análise fatorial exploratória

Fator 1		Fator 2		Fator 3		Fator 4	
Gestão das mudanças		Empreendedorismo		Estratégia e competitividade		Inovação	
McAdam e Galloway (2005)	,811	Wiklund e Shepherd (2003)	,858	Fiol (2001)	,768	D'Aveni, Dagnino e Smith (2010)	,772
Massey e Wu (2005)	,725	Wiklund e Shepherd (2005)	,822	Mason (2007)	,740	O'Regan e Ghobadian (2006)	,665
Hart e Christensen (2002)	,680	Kuratko e Goldsby (2004)	,811	Mason e Leek (2008)	,713	Ireland, Hitt, Camp e Sexton (2001)	,659
Cascio (2002)	,651	Madsen (2007)	,805	O'Connor e Rice (2001)	,692	Dushnitsky e Lenox (2005)	,651
Jung e Wang (2006)	,650	Kellermanns e Eddleston (2006)	,791	Huang, Chung e Lin (2009)	,542	Keupp, Palmie e Gassmann (2012)	,572
Adler (2006)	,646	Wang (2008)	,779	Hull e Rothenberg (2008)	,528	Hitt, Ireland, Camp e Sexton (2001)	,536
Tourish e Vatcha (2005)	,628	Wiklund, Patzelt e Shepherd (2009)	,740	Van Dijk e van den Ende (2002)	,525	McNamara, Vaaler e Devers (2003)	,529
Sawhney e Zabin (2002)	,559	Hindle e Yencken (2004)	,638	Kiessling, et al. (2009)	,519	Goodale, Kuratko e Hornsby (2011)	,499
Kotabe, Mol e Murray (2008)	,535	Judge e Elenkov (2005)	,485	Benbya e McKelvey (2006)	,517	Hodgkinson e Starkey (2011)	,469
Stewart e Nandkeolyar (2006)	,506	Herrmann (2005)	,458	Vaaler e McNamara (2004)	,516		
Perretti e Negro (2006)	,490	Dobni e Luffman (2003)	,440	Bessant, Lamming e Noke (2005)	,511		
Elenkov, Judge e Wright (2005)	,484	Hannah e Lester (2009)	,417	Hobday, Rush e Bessant (2004)	,503		
Francis e Bessant (2005)	,469						
Markides (2006)	,455						
Hart e Sharma (2004)	,451						
Leifer, O'Connor e Rice (2001)	,435						
Whittington, et al. (2003)	,399						
Variância explicada							
27,764%		9,948%		8,746%		6,736%	

Fonte: elaborado pelos autores com SPSS, versão 20.

4.4 Discussão

As contribuições de Hamel (2000) se fazem presentes em uma variedade de abordagens. Esta característica indica que sua teoria central tem contribuições para diversos



intervenientes. Em uma segunda observação, é possível identificar a forte relação entre as citações de Hamel (2000) e as teorias utilizadas em estratégia, mais especificamente a visão baseada em recursos. Talvez esta relação indique que Hamel (2000) pode ser um ponto para o estudo da inovação quando tangenciando a pesquisa em estratégia, para explicar como as inovações radicais desenvolvem vantagens competitivas.

É importante ressaltar também a conversa de Hamel (2000) com outros autores importante sobre inovação. O papel transformador da inovação radical já foi salientado em Schumpeter (1934). No entanto, em Hamel (2000) a inovação radical, com diferenças conceituais em relação a Schumpeter, ganha um papel de fonte de vantagem competitiva. Outra obra que pode exercer um interessante diálogo com Hamel (2000), é a obra de Christensen (1997), nela a inovação também é fonte de vantagem competitiva, porém, neste caso, trata-se da inovação disruptiva que tem semelhanças à inovação radical, ambas têm o foco na necessidade do cliente, mas esta última foca-se em inovações de baixo custo.

Outro diálogo possível e necessário é da obra de Hamel (2000) com outras bases teóricas. Por exemplo, é necessário analisar as ideias e Hamel sob a luz da ecologia populacional proposta por Nelson e Winter (1982), neste caso, como o ambiente influencia tanto a necessidade inovações, mas também, como o ambiente aprova estas inovações garantindo a empresa inovadora a vantagem competitiva. Além disso, acreditamos haver um diálogo possível de Hamel (2000) com a teoria institucional. Esta última poderá nos dizer sobre a necessidade de se legitimar socialmente a inovação para que esta gere vantagem competitiva (Bitektine & Haack, 2015; Zucker, 1989). Por último, ainda sob a teoria institucional, pode-se analisar como estas inovações são absorvidas e replicadas pelo mercado sob o ponto de vista do isomorfismo (DiMaggio & Powell, 1983) ou, por outro lado, como as empresas fugirão da necessidade de se adequarem as pressões institucionais geradas por estas inovações (Meyer & Rowan, 1977).

A linha teórica de Hamel (2000) tem o potencial de trazer estudos futuros para diversas disciplinas. Por unir duas importantes áreas (inovação e estratégia) sob a óptica das inovações radicais, Hamel (2000) pode ser melhor explorado em três vertentes. Primeiro, o livro pode ser empregado nas análises históricas de sobrevivência e declínio. Empresas como Kodak e Olivetti tiveram a oportunidade de empregar inovações radicais em seus negócios, porém, optaram por continuar em suas perspectivas incrementais e falharam. A inter-relação entre inovação e estratégia fica bem evidente no estudo de casos históricos utilizando Hamel (2000). Em segundo lugar, é possível explicar em parte o movimento macroeconômico que segue uma inovação radical, como por exemplo as influências da Internet na competitividade das empresas. Um terceiro ponto para a pesquisa futura seria a utilização de Hamel (2000) para auxiliar nas discussões ligadas ao desenvolvimento de inovação radical dentro das empresas, de forma a trazer novas explicações para o posicionamento dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento de acordo com as estratégias de inovação empregadas.

4.5 Conclusão

Este trabalho teve por objetivo pesquisar o pensamento de Gary Hamel por meio de algumas de suas obras e, especificamente, verificar a influência de Liderando a Revolução nas obras de outros autores. Para tal, foi obtida uma amostra de trabalhos que citaram Liderando a Revolução e, por meio de análises bibliométricas, pudemos constatar que o uso deste livro, publicado em 2000, permaneceu constante dentro do período amostrado, de 2001 a 2015. Identificamos que sua obra é referenciada em artigos sobre gestão de mudanças, empreendedorismo, estratégia e inovações.

REFERÊNCIAS



- Adler, N. (2006). The Arts & Leadership: Now that we can do anything, what will we do? *Academy of Management Learning & Education*, 5(4), 486-499.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach. *Journal of Information technology*, 21(4), 284-298.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., & Phillips, W. (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation*, 25(12), 1366-1376.
- Bettis, R., & Hitt, M. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(S1), 7-19.
- Bitektine, A., & Haack, P. (2015). The “macro” and the “micro” of legitimacy: Toward a multilevel theory of the legitimacy process. *Academy of Management Review*, 40(1), 49–75.
- Cascio, W. (2002). Strategies for responsible restructuring. *The Academy of Management Executive*, 19(4), 39-50.
- Christensen, C. M. (1997). *Innovator’s Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 118–152.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(March 1987), 75–87.
- D’Aveni, R., Dagnino, G., & Smith, K. (2010). The age of temporary advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1371-1385.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Dobni, C., & Luffman, G. (2003). Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance. *Strategic management journal*, 24(6), 577-585.
- Dushnitsky, G., & Lenox, M. (2005). When do firms undertake R&D by investing in new ventures?. *Strategic Management Journal*, 26(10), 947-965.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.
- Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- Fiol, C. (2001). Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 691-699.
- Francis, D., & Bessant, J. (2005). Targeting innovation and implications for capability development. *Technovation*, 25(3), 171-183.
- Goodale, J., Kuratko, D., Hornsby, J., & Covin, J. (2011). Operations management and corporate entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 29(1), 116-127.
- Hamel, G. (2002). *Leading the revolution: How to thrive in turbulent times by making innovation a way of life*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business Press.
- Hannah, S. T., & Lester, P. B. (2009). A multilevel approach to building and leading learning organizations. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 34-48.
- Hart, S., & Christensen, C. (2002). The great leap: Driving innovation from the base of the



- pyramid. *MIT Sloan management review*, 44(1), 51.
- Hart, S., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe stakeholders for competitive imagination. *The Academy of Management Executive*, 18(1), 7-18.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of strategic management: the need for new dominant designs. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 111-130.
- Hindle, K., & Yencken, J. (2004). Public research commercialisation, entrepreneurship and new technology based firms: an integrated model. *Technovation*, 24(10), 793-803.
- Hitt, M., Ireland, R., Camp, S., & Sexton, D. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic management journal*, 22(6-7), 479-491.
- Hobday, M., Rush, H., & Bessant, J. (2004). Approaching the innovation frontier in Korea: the transition phase to leadership. *Research Policy*, 33(10), 1433-1457.
- Hodgkinson, G. P., & Starkey, K. (2011). Not simply returning to the same answer over and over again: reframing relevance. *British Journal of Management*, 22(3), 355-369.
- Huang, Y., Chung, H., & Lin, C. (2009). R&D sourcing strategies: determinants and consequences. *Technovation*, 29(3), 155-169.
- Hull, C. E., & Rothenberg, S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29(7), 781-789.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S., & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *The Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Judge, W., & Elenkov, D. (2005). Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. *Journal of Business Research*, 58(7), 893-901.
- Jung, J., & Wang, Y. (2006). Relationship between total quality management (TQM) and continuous improvement of international project management (CIIPM). *Technovation*, 26(5), 716-722.
- Kellermanns, F., & Eddleston, K. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 809-830.
- Keupp, M., Palmié, M., & Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367-390.
- Kiessling, T., Richey, R., Meng, J., & Dabic, M. (2009). Exploring knowledge management to organizational performance outcomes in a transitional economy. *Journal of world business*, 44(4), 421-433.
- Kotabe, M., Mol, M., & Murray, J. (2008). Outsourcing, performance, and the role of e-commerce: A dynamic perspective. *Industrial Marketing Management*, 37(1), 37-45.
- Kuratko, F., & Goldsby, M. (2004). Corporate entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical corporate entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13-30.
- Leifer, R., O'Connor, G. C., & Rice, M. (2001). Implementing radical innovation in mature firms: The role of hubs. *The Academy of Management Executive*, 15(3), 102-113.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111-125.
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Madsen, E. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms—A longitudinal analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(2), 185-204.
- March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.



- Markides, C. (2006). Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of product innovation management*, 23(1), 19-25.
- Mason, R. (2007). The external environment's effect on management and strategy: a complexity theory approach. *Management decision*, 45(1), 10-28.
- Mason, K., & Leek, S. (2008). Learning to build a supply network: an exploration of dynamic business models. *Journal of Management Studies*, 45(4), 774-799.
- Massey, C., & Wu, G. (2005). Detecting regime shifts: The causes of under- and overreaction. *Management Science*, 51(6), 932-947.
- McAdam, R., & Galloway, A. (2005). Enterprise resource planning and organisational innovation: a management perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 280-290.
- McNamara, G., Vaaler, P., & Devers, C. (2003). Same as it ever was: The search for evidence of increasing hypercompetition. *Strategic Management Journal*, 24(3), 261-278.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-793.
- Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, MA: The Belknap Press.
- O'Connor, G., & Rice, M. (2001). Opportunity recognition and breakthrough innovation in large established firms. *California Management Review*, 43(2), 95-116.
- O'Regan, N., Ghobadian, A., & Sims, M. (2006). Fast tracking innovation in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(2), 251-261.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. White Plains, NY: M.E. Sharpe.
- Perretti, F., & Negro, G. (2006). Filling empty seats: How status and organizational hierarchies affect exploration versus exploitation in team design. *Academy of Management Journal*, 49(4), 759-777.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press - Simon & Schuster Inc.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, may-june, 79-91.
- Ramos-Rodríguez, A.-R., & Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004.
- Sawhney, M., & Zabin, J. (2002). Managing and measuring relational equity in the network economy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(4), 313-332.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction Publishers.
- Serra, F. A. R., Ferreira, M. A. S. P. V., Almeida, M. I. R. de, & Vanz, S. A. de S. (2012). A pesquisa em Administração estratégica nos primeiros anos do século XXI: um estudo bibliométrico de citação e cocitação no Strategic Management Journal entre 2001 e 2007. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(2), 257-274.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-227.
- Stewart, G., & Nandkeolyar, A. (2006). Adaptation and intraindividual variation in sales outcomes: Exploring the interactive effects of personality and environmental opportunity. *Personnel Psychology*, 59(2), 307-332.
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*,



43(2-3), 172-194.

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tourish, D., & Vatcha, N. (2005). Charismatic leadership and corporate cultism at Enron: The elimination of dissent, the promotion of conformity and organizational collapse. *Leadership*, 1(4), 455-480.
- Utterback, J. (1994). Mastering the dynamics of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Vaaler, P. M., & McNamara, G. (2004). Crisis and competition in expert organizational decision making: Credit-rating agencies and their response to turbulence in emerging economies. *Organization Science*, 15(6), 687-703.
- Van Dijk, C., & Van Den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387-395.
- Vogel, R., & Güttel, W. (2012). The dynamic capability view in strategic management: A bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
- Wiklund, J., Patzelt, H., & Shepherd, D. (2009). Building an integrative model of small business growth. *Small Business Economics*, 32(4), 351-374.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of business venturing*, 20(1), 71-91.
- Whittington, R., Jarzabkowski, P., Mayer, M., Mounoud, E., Nahapiet, J., & Rouleau, L. (2003). Taking strategy seriously responsibility and reform for an important social practice. *Journal of Management Inquiry*, 12(4), 396-409.
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* Beverly Hills: Sage Publishing.
- Zahra, S. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of business venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-59.
- Zucker, L. G. (1989). Combining Institutional Theory and Population Ecology: No Legitimacy, No History. *American Sociological Review*, 54(4), 542.
- Zupic, I., Cater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organization Research Methods*, 18(3), 429-472.

Gary Hamel é professor visitante da London Business School e fundador-presidente da MIX - Management Innovation eXchange, consultoria em gestão. Tem 62 anos e reside em Salt Lake City, Utah, EUA.