



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E GRAU DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR SERVIÇOS

MILER FRANCO DANJOUR

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

miler.danjour@ifrn.edu.br

BRUNO CAMPELO MEDEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE

bruno.campelo@ifrn.edu.br

JOSUÉ VITOR DE MEDEIROS JÚNIOR

UFRN

josuevitor16@gmail.com

MIGUEL EDUARDO MORENO AÑEZ

UFRN

anez1957@yahoo.com.br



COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E GRAU DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR SERVIÇOS

Resumo

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral mensurar o grau de inovação a partir do comportamento estratégico de Micro e Pequenas Empresas - MPEs que atuam no setor de serviços da região metropolitana de Natal. Quanto aos procedimentos, o presente estudo é classificado como do tipo explicativo, de natureza quantitativa, e foi conduzido por meio de uma *survey* analítica. A amostra utilizada foi do tipo probabilística, aleatória simples, composta por 260 gestores de empresas do setor de serviços da região metropolitana de Natal, participantes do Programa ALI/SEBRAE/CNPq, ciclo 2014/2016. O instrumento de pesquisa foi aplicado no período de maio 2014 a março de 2015, tendo retornado 260 questionários em condições de tabulação. Através de uma análise de regressão múltipla, foi identificado nas empresas estudadas um perfil transitando entre o comportamento estratégico analítico e prospectivo, além de uma postura de pouca inovação nestas organizações. No entanto, estes resultados indicaram uma forte e positiva influência do comportamento estratégico no grau de inovação das empresas. De forma conclusiva, a pesquisa confirma as suposições da teoria quando apontam uma necessidade de se promover um alinhamento do posicionamento estratégico da organização com o seu processo de inovação.

Palavras-chave: Comportamento Estratégico. Grau de Inovação. Micro e Pequenas Empresas - MPEs. Setor de Serviços.

STRATEGIC BEHAVIOR AND DEGREE OF INNOVATION: A STUDY IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN THE SERVICES SECTOR

Abstract

This research has as main objective to measure the degree of innovation from strategic behavior of Micro and Small Enterprises - MSEs operating in the metropolitan region of Natal services sector. The procedures of the present study is reported as the explanatory type, quantitative, and was conducted by means of an analytical survey. The sample used was probabilistic, simple random, consisting of 260 managers from the metropolitan region of Natal services sector companies, participants of the ALI Program / SEBRAE / CNPq, cycle 2014/2016. The research instrument was applied from May 2014 to March 2015, having returned 260 questionnaires in conditions of tab. Through a multiple regression analysis, it was identified in the companies studied a profile transiting between analytical and prospective strategic behavior, and an attitude of little innovation in these organizations. However, these results indicated a strong and positive influence of strategic behavior on the degree of innovation of companies. Conclusively, the research confirms the assumptions of the theory when indicate a need to promote an alignment of the strategic positioning of the organization with your innovation process.

Keywords: Strategic Behavior. Degree of innovation. Micro and Small Business - MEPs. Service sector.



1. Introdução

Ao se observar o atual cenário empresarial global, visualiza-se um ambiente de incertezas, que são demonstradas nos recorrentes casos de instabilidades na economia mundial, a exemplo a bolha imobiliária americana que eclodiu após o ano de 2008 e que seus desdobramentos são sentidos ainda hoje, com o enfraquecimento de economias de países membros da União Europeia, bem como outros países emergentes em todo o mundo. Na verdade, o cenário de recessão mundial, tem se intensificado, hoje principalmente pelas incertezas advindas da economia chinesa que apresenta sinais de desaceleração.

Dentro deste ambiente macroeconômico, o Brasil vem apresentando números em sua economia que merecem um pouco de atenção, dos especialistas de mercado e gestores organizacionais, pois segundo dados do BCB (2015), o país no ano de 2014 apresentou um crescimento mínimo de 0,1% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo o pior índice em uma série histórica dos últimos 15 anos, no primeiro trimestre de 2015 este índice apresentou uma retração de 0,2%. O resultado negativo do PIB brasileiro é agravado, quando analisado o índice da Taxa Básica de Juros que segundo dados BCB (2015), atingiu no início do segundo semestre de 2015 um índice superior a 13% ao ano e o Índice de Preço ao Consumidor (IPC) que no mês de junho de 2015, segundo CNC (2015) fechou superior a 8,9%. Tais, índices apontam para uma desaceleração da economia nacional, bem como a formação de um desafio para as empresas que atuam neste mercado.

Em meio a essas adversidades econômicas se faz necessário que as empresas atentem para seus recursos, de maneira que possam utilizá-los de forma estratégica para formar as capacidades adequadas ao cenário de incertezas, o que possibilita gerar as inovações necessárias para a formação e a manutenção da vantagem competitiva garantindo a sobrevivência e crescimento da firma a partir das oportunidades geradas em um contexto de crise (SCHUMPETER, 1950; 1985; SANTOS E ZILBER, 2014). Assim, se faz imperante aos gestores, compreender as relações sistêmicas entre o comportamento estratégico da organização e suas relações como o processo de inovação, o que possibilita elevar o papel das empresas, a de agentes ativos no processo de mudança organizacional (MINTZBERG, 2003; MILES & SNOW, 2003; MINTZBERG et al., 2006; VICK & MACHADO, 2015).

Desta forma, Vick e Machado (2015) colocam como desafio gerar a inovação nas empresas como uma prática estratégica, desenvolvendo vantagens competitivas sustentáveis. Para atender tais desafios estas empresas precisam desenvolver ações coletivas que as possibilitem constantemente se adaptarem por meio dos seus produtos, serviços, operações, processos e pessoas, as constantes mudanças do ambiente externo a empresa (ZOLLO & WINTER, 2002; BAREGHEH, ROWLEY, & SAMBROOK, 2009).

Visto esses desafios, o presente estudo destaca a realidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) com atuação no mercado nacional, as quais são vistas como um dos principais agentes no processo de desenvolvimento econômico de uma nação (TEXEIRA E FEITOZA 2015). No Brasil estas MPEs, consistem em 92,4% do total de empresas ativas no país o que representa em números absolutos 14.058.515 MPEs em todo país, sendo 45,3% destas MPEs atuando no setor de serviços, 44,6% no setor de comércio, 8,2% na indústria e 1,9% no setor de agronegócios, tendo estas MPEs uma participação em 20% no PIB e sendo responsável pela geração de 60% da oferta de empregos do país. (MARTINS et. al, 2014; HOGEFORSTER, 2014; TEXEIRA E FEITOZA 2015; CNC, 2015).



Trazendo esses dados para realidade do Estado do Rio Grande do Norte/RN, estes números de MPEs, totalizam 165.330, o que coloca o RN na 17ª posição entre os estados da federação, o que representa 1,2% do total de MPEs ativas em 2015 no Brasil. Em um contexto mais local a cidade de Natal/RN, possui no ano de 2015, um total de 66.088, MPEs ativas o que representa 40% das MPEs ativas no Estado do RN no ano de 2015 (CNC, 2015).

Neste contexto, o presente artigo, tem como campo de investigação as MPE's do setor de serviço que atuam na região metropolitana de Natal/RN, participantes do Programa SEBRAE/CNPq Agentes Locais de Inovação – ALI, que tem como e tem como objetivos estimular a inovação na cultura empresarial das micro e pequenas empresas, promovendo a ampliação da sua capacidade competitiva, e aproximando as MPEs das instituições de ciência, tecnologia e consultorias com a finalidade de transferência de tecnologia, desenvolvimento de projetos de pesquisa em conjunto ou implantação de soluções inovadoras para as MPE's participantes do programa (NETO e TEXEIRA, 2014; SEBRAE/SP, 2009).

Assim, o presente estudo apresenta como objetivo geral mensurar o grau de inovação a partir do comportamento estratégico de Micro e Pequenas Empresas que atuam no setor de serviço região metropolitana de Natal, à luz dos modelos de Sawhney, Wolcott, Arroniz, (2006); Bachmann; Destefani (2008) e Miles e Snow (2003). Observando a urgência em se inovar em um contexto de instabilidade e constantes mudanças, este estudo nasce da necessidade de se iniciar uma discussão sobre os desdobramentos práticos das estratégias na gestão das micro e pequenas empresas que atuam no setor de serviço na cidade do Natal/RN, ao identificar empiricamente uma possível relação entre o comportamento estratégico com o grau de inovação destas organizações, de forma que se possa contribuir e estimular formulações de novos estudos, atentando para a aplicação dos conceitos de estratégia na gestão destes empreendimentos, e levando em consideração alguns estudos anteriores que apresentam esta relação (GIGET, 1997; WHITLEY, 2000; HAGE e HOLLINGSWORTH, 2000; HULL, 2004; RIEG e ALVES FILHO, 2007; VARGAS, 2007; QUANDT, SILVA JUNIO, PROCOPIUCK, 2008). As hipóteses levantadas neste trabalho são: (H_0) não existe relações positivas entre o comportamento estratégico e o grau de inovação (H_1), existe relações positivas entre o comportamento estratégico e o grau de inovação, considerando que o comportamento estratégico mais prospectivo favorece a ao aumento no grau de inovação de MPEs de serviço.

O presente artigo está dividido nas seguintes partes: Estratégia Organizacional; Mensurando a Inovação, As relações em Comportamento Estratégico e Inovação; Procedimentos Metodológicos; Análise e Discussão dos Resultados; e Conclusões.

1. O comportamento estratégico a partir do modelo de Miles e Snow

Identificar os tipos de comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinamicidade do processo de adaptação ao ambiente organizacional, é de total importância para a tomada de decisões e alinhamento estratégico para manter a competitividade. De forma que se tornou imprescindível o estudo da estratégia organizacional de maneira mais abrangente, que ofereça melhores qualidades conceituais.

Dessa forma, destaca-se o modelo teórico de Miles e Snow (2003). Para estes autores, as empresas desenvolvem padrões de comportamento estratégicos relativamente estáveis para se alcançar o alinhamento com as condições ambientais (LANG *et al.*, 2014). De acordo com os padrões de resposta às condições ambientais, os autores propõem uma tipologia de análise



estratégica formada por quatro tipos de estratégias genéricas, conforme demonstrada no Quadro 1.

Cada uma das estratégias tem características distintas para responder à diversidade ambiental, como a configuração de tecnologia, estrutura e processo que são consistentes com essas estratégias (MILES, SNOW, 2003; ZANIN, MACHADO, SEHNEM, 2011; MARTINS *et al.*, 2014; POWELL, 2014). A relação entre os quatro tipos de estratégia e o ambiente é o conceito central do modelo proposto. Tal tipologia se reduz a duas formas básicas (as quais parecem corresponder às organizações máquinas e adhocracia), com terceira uma forma híbrida e a quarta, na realidade, uma coleção de respostas inadequadas (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000). Esta inconsistência é apontada anteriormente por Miles e Snow (2003) como um comportamento reativo, que está relacionado a falha da administração na articulação de uma estratégia viável, uma segunda causa deste posicionamento e a desarticulação da tecnologia, estrutura e processos com a estratégia e finalmente pode ocorrer quando a estrutura e a estratégia não são adequadas as condições ambientais.

Assim, as principais características das tipologias resultantes do estudo desenvolvido por Miles e Snow (2003) são explicadas em quatro setores industriais. Os autores apresentam o modelo de tipologias de estratégias genéricas, que por ser abrangente podem ser aplicadas em empresas de qualquer porte, sendo proposto que, dependendo da categoria de estratégia adotada, a empresa apresentará um diferencial competitivo específico.

Quadro 01:

Tipologias das estratégias de Miles e Snow.

ESTRATÉGIA	CARACTERÍSTICAS
PROSPECTIVA	• Designada para aprendizagem; estrutura adaptável e descentralizada. • Forte aptidão em pesquisa.
DEFENSIVA	• Orientação para eficiência; comando centralizado e rigidez no controle de custos. • Atenção voltada para eficiência da produção; baixas despesas administrativas. • Supervisão rigorosa: pouco <i>empowerment</i> dos funcionários.
ANALISADORA	• Equilíbrio entre eficiência e aprendizagem; supervisão cerrada de custos com flexibilidade e adaptabilidade. • Eficiência na produção da linha de produtos estáveis; realce na importância da pesquisa, criatividade, tomada de risco para inovação.
REATIVA	• Nenhuma abordagem clara no âmbito da organização; alta volatilidade das características do projeto, dependendo de suas necessidades presentes.

Fonte: Adaptado de Miles e Snow (2002).

A primeira é a estratégia Prospectora. Conforme Martins *et al.* (2008; 2014) essas organizações apresentam uma postura competitiva e agressiva, devido à vontade de estar sempre à procura de novas oportunidades. Por realizar altos investimentos em pesquisa e em novos produtos, acabam por correrem altos riscos em caso de uma possível não aceitação do novo produto ou serviço. Miles e Snow (2003) afirmam que devido a permanente procura por inovações, há uma tendência de perda parcial da eficácia.

A estratégia Defensiva envolve organizações que possuem pouco conhecimento acerca de produto-mercado. Assim, elas possuem barreiras para possíveis mudanças na parte tecnológica, estrutural ou método de operações, admitindo o foco na exatidão das operações. Seguindo esse mesmo raciocínio, Scherer e Mussi (2000) atestam que essas empresas buscam a criação de um conjunto consistente de produtos e/ou serviços que são conduzidos a um segmento de mercado específico.



A estratégia Analítica apresenta características intermediárias entre as estratégias defensiva e prospectora, de acordo com Martins *et al.* (2008). Para Miles e Snow (2003), as organizações que trabalham com esse tipo de estratégia acabam funcionando com dois tipos de produto-mercado, um bastante rígido, no qual não se modifica, e outro que é suscetível à mudança. Para Bott *et al.* (2006), o produto-mercado rígido se utiliza de estrutura e mecanismos padronizados e axiomatizados, enquanto que no produto-mercado em mudança as estratégias mais auspiciosas da concorrência são utilizadas pelas organizações analíticas.

A última estratégia é a Reativa. Para Miles e Snow (2003) os gestores conseguem ter uma visão perceptível referente às mudanças e as dúvidas presentes na organização, no entanto, não conseguem tomar decisões capazes de mudar essa realidade de forma eficaz, só reagindo às pressões de outras empresas por meio de pressões. Devido a isso se encontram em desvantagem por não conseguirem ter uma postura proativa capaz de equipará-la as outras organizações. Este modelo, portanto, se caracteriza pela falta de alinhamento entre ações, processos, e estrutura (VIDAL, BARBOSA E BOUZADA, 2014).

Assim, pode-se perceber que cada tipo de estratégia do modelo proposto carece de um ajuste particular de tecnologia, estrutura e outros processos envolvidos, não havendo a predominância de um tipo sobre outro, pois fica visível o estado de interdependência entre as diversas áreas funcionais da empresa.

2. As relações entre comportamento estratégico e inovação

A intensificação no processo de mudança ambiental tem gerando novos desafios competitivos para as organizações exigindo assim que as empresas estejam em um processo constante de inovação, que podem ser em produtos, serviços, operações, processos e pessoas (LEVITT, 1960; AAKER, 2001; PORTER, 2004; PRAHALAD; HAMEL, 2005; LUI; OLIVEIRA, 2015). Assim, Schumpeter (1997), afirma que a inovação é caracterizada como um elemento fundamental para a sobrevivência e sucesso das organizações. Dento de uma perspectiva prática Tidd; Bessant; Pavitt (2008) define a inovação como um conjunto de competências e habilidades que se possibilite estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas.

Todavia, para se alcançar o diferencial competitivo, o processo de inovação não depende, unicamente, das grandes ideias dos profissionais ou da quantidade de recursos financeiros investidos nos esforços inovação. Ao considerar o sistema organizacional e suas múltiplas relações o processo de inovação, passa a depender em grande parte, da forma como esta inovação é gerida, ou seja, as práticas de gestão adotadas na implementação das inovações (VARGAS, 2007; PEREIRA *et al.*, 2014). Desta forma, destaca-se importância de se estabelecer um relacionamento entre o processo de inovação com elementos da cultura, estrutura e da estratégia e recursos organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; CARVALHO; RONCHI, 2005; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; HEINZMANN E MACHADO, 2015).

Pensar o processo de inovação a partir do comportamento estratégico se faz necessário gerar um alinhamento, prático entre o pensar e o fazer da organização, ou seja, para se gerar uma rotina de inovação, caracterizada pela mudança nos produtos e serviços, mudanças na forma como esse produtos e serviços são criados e entregues, mudanças no contexto de introdução deste no mercado e até mudanças nos modelos mentais que direcionam o fazer da empresa, é imperante que essa inovações esteja alinhadas ao posicionamento estratégico da organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).



Desta maneira se buscou na literatura sobre inovação estudos que fundamentassem essa relação com comportamento estratégico, e que permitisse a identificação de conceito e até mesmo as lacunas teóricas existentes entre os construtos o que possibilitará para realidade deste estudo estabelecer comparações entre os resultados deste estudo com o estado da arte.

Quadro 02:

Visões e aspectos da relação da inovação com a estratégia

AUTORES	ASPECTOS DESTACADOS
Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000).	Formação da escola do empreendedorismo, o processo de formação de estratégias é influenciado pela atitude empreendedora, que é basicamente caracterizada por: criatividade e busca por novas ideias; busca de oportunidades por meio de monitoração permanente de mudanças ambientais, iniciativa, persistência, aceitação de riscos; estabelecimento de redes de contatos, persuasão, liderança e autoconfiança; estabelecimento de visão e de metas e controles para atingi-la.
Hull (2004); Vyas (2005).	Relações entre os resultados do negócio com o seu grau de inovação
Vargas (2007).	O processo de inovação é endógeno - está associado às estratégias adotadas segundo as estruturas de governança específicas, e não com o impacto das inovações advindas da indústria.
Quandt, Silva Junio, Procopiuck (2008).	Dificuldade do empresário em inserir a inovação na estratégia competitiva.
Langfield-Smith (2007).	Examinaram como os SCG estão implicados na relação entre estratégia de diferenciação e inovação de produtos.
Bueren, Oro (2014).	Evidência conexões entre estratégia de diferenciação e inovação de produtos e desenho dos SCG, cuja relação é confirmada pelo uso dos controles formais e pela inovação de produtos.
Kelm et al (2014).	Necessidade de construção de paradigmas organizacionais que possibilite a compreensão do posicionamento competitivo em relação aos mercados, indústria e a concorrência, compreendendo como em permanente provisoriedade competitiva.
Pereira et al (2014).	Alinhamento entre as ações estratégicas com as inovações em processos para atender a duas finalidades principais: possibilitar alcançar novos mercados e oferecer produtos/serviços novos ou significativamente aprimorado ao seu presente mercado
Zonatto, Schuh, Zonatto (2014).	O desenvolvimento de recursos estratégicos contribui com o processo de criação da inovação, estabelecendo vantagem competitiva sustentável e agregando valor às organizações.
Ferreira, Bubach e Silva Júnior (2014).	Estrategista inteirado com o processo dos feedbacks.
Heinzmann e Machado (2015).	Valores e dimensões; Estágios de internacionalização.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com base nas contribuições dos teóricos apresentadas no Quadro 02 pode-se verificar que para se estruturar um processo de inovação permanente em uma organização é necessário atentar para o complexo conjunto de fatores, como a estratégia, estrutura, sistemas, pessoas e cultura, visto que não se pode alcançar um desempenho favorável no processo de inovação em um ambiente onde não há sinergia entre essas dimensões (MILES, SNOW, 2003; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; ZANIN, MACHADO, SEHNEM, 2011; MARTINS *et al.*, 2014; POWELL, 2014. Assim, pode-se inquerir que para se formar um processo de inovação que



atinja uma sustentabilidade e gere as vantagens competitivas as organizações necessitam atentar para o seu comportamento estratégico.

Por fim, nota-se a importância de compreender o comportamento estratégico antes de programar uma inovação, sendo necessário se analisar de forma sistêmica as capacidades, bem como elementos simbólicos que determinam o modo como a organização se posiciona no mercado.

3. Diagnosticando a inovação

O objetivo de realizar uma avaliação da inovação se dá pela possibilidade de mensurar o grau desta, encontrando quais são os principais pontos fortes e fracos, de uma determinada empresa em seu processo de gestão das suas capacidades essenciais para se inovar. Uma das ferramentas utilizada está baseada no Radar da Inovação, desenvolvida inicialmente por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e adaptada a realidade de Micro e Pequenas (MPes) por Bachmann e Destefani (2008) e SEBRAE (2010) conforme quadro 03.

Quadro 03:

Radar da inovação: dimensões e variáveis

Dimensões	Variáveis
Dimensão Oferta	1) novos mercados*; 2) novos produtos; 3) ousadia; 4) resposta ao meio ambiente 5) design 6) inovação tecnológica*.
Dimensão Plataforma	7) sistema de produção 8) versões de produto.
Dimensão Marca	9) proteção da marca 10) alavancagem da marca.
Dimensão Clientes	11) identificação de necessidades 12) identificação de mercados 13) uso de manifestações dos clientes-processos* 14) uso de manifestações dos clientes-resultados.
Dimensão Soluções	15) soluções complementares 16) integração de recursos.
Dimensão Relacionamento	17) facilidades e amenidades 18) informatização.
Dimensão Agregação de Valor	19) uso dos recursos existentes e 20) uso das oportunidades de interação.
Dimensão Processos	21) melhoria dos processos; 22) sistemas de gestão; 23) certificações; 24) softwares de gestão; 25) aspectos ambientais e 26) gestão de resíduos.
Dimensão Organização	27) reorganização; 28) parcerias; 29) visão externa; e 30) estratégia competitiva.
Dimensão Cadeia de Fornecimento	31) cadeia de fornecimento
Dimensão Presença	32) pontos de venda; e 33) intermediação
Dimensão Rede	34) diálogo com o cliente
Dimensão Ambiência Inovadora	35) fontes externas de conhecimento I; 36) fontes externas de conhecimento II; 37) fontes externas de conhecimento III; 38) fontes externas de conhecimento IV; 39) propriedade intelectual; 40) ousadia inovadora; 41) financiamento da inovação; e 42) coleta de ideias.

* Por questões de adequações do modelo, os itens em destaque não compõem a avaliação de empresas de serviço.

Fonte: Adaptado de Bachmann; Destefani (2008); Neto; Texeira, (2014).

O modelo proposto por Bachmann e Destefani (2008), difere modelo original, pois estes acrescentaram a dimensão ambiência inovadora ao modelo, compondo o modelo geral com 42 variáveis, sendo o instrumento aplicado para mensurar o grau de inovação em empresas de serviço por uma necessidade de adequação a suas peculiaridade é composta por



39 variáveis, tendo sido excluídas: novos mercados, inovação tecnológica e uso de manifestações dos clientes-processos.

O processo de mensuração do grau de inovação (GI) se dá pelo somatório das médias de obtidas em cada dimensão do Radar, dividido pelo total de dimensões. Assim, o radar é mensurado por uma escala que tem uma variação entre 1, 2 e 5, que segundo Neto; Texeira (2014), esse valores indicam a classificação do grau de inovação da empresa estudado. Assim, se define as empresas pelo grau de inovação em três grupos: inovadora sistêmica, inovadora ocasional e pouco ou nada inovadora. Esta classificação pode ser visualizada no quadro abaixo:

Quadro 04:

Classificação das empresas pela pontuação do grau de inovação.

Tipo de Empresa	Definição	Pontuação no Grau de Inovação (GI)
Inovadora Sistêmica	É aquela que inova sistematicamente.	O GI tem valor igual ou superior a 4.
Inovadora Ocasional	É a empresa que inovou nos últimos 3 anos, mas não possuem ações sistêmicas.	O GI tem valor igual ou superior a 3 e abaixo de 4.
Pouco ou nada inovadora	É a empresa que inova pouco ou não inova.	O GI tem valor igual ou superior a 1 e abaixo de 3. Se a pontuação do GI for 1(um) a empresa não é inovadora.

Fonte: Fonte: Adaptado de Bachmann; Destefani (2008); Neto; Texeira, (2014).

Feita a discursão teórica que norteará a análise dos dados da pesquisa, será apresentado no tópico seguinte os procedimentos metodológicos adotados para conduzir a pesquisa.

4. Procedimentos metodológicos

O presente estudo classifica-se como sendo do tipo explicativo. Quanto aos procedimentos, este estudo é classificado como sendo uma *survey* analítica, que segundo Collis e Hussey (2005, p. 71) é uma metodologia positivista que a partir de uma amostra representativa da população permite realizar inferências sobre esta, além de “determinar se há alguma relação entre diferentes variáveis”, necessitando que o pesquisador identifique as variáveis dependentes e independentes do seu estudo. Por fim, quanto à natureza, a pesquisa é de natureza quantitativa.

Para identificar o comportamento estratégico, utilizou-se o modelo teórico de Miles e Snow (2003), adaptado do instrumento desenvolvido por Conant, Monkwa e Varadajan (1990). Para isso foi aplicado um questionário composto por 11 variáveis para estratégia no qual os valores próximos de 1 representam uma estratégia defensiva e próximos a 5 uma estratégia prospectiva. Para a mensuração do grau de inovação (GI) foi utilizado o Radar da Inovação (BACHMANN; DESTEFANI, 2008), adaptado para organizações de serviços, composto por 39 questões (variáveis), sendo mensuradas em uma escala de variação entre 1 e 5, o qual permite classificar as organizações pelo grau como “inovadora sistemática” ($GI \geq 4$), “inovadora ocasional” ($GI < 4$ e $GI \geq 3$) e “pouco ou nada inovadora” ($GI < 3$) (NETO; TEXEIRA, 2014).



A população deste estudo foi composta por 377 (trezentas e setenta e sete) gestores das empresas de serviço participantes do Programa SEBRAE/CNPq, Agentes Locais de Inovação/ALI, ciclo 2014-2016, situadas na cidade do Natal/RN. Foi utilizada como procedimento de escolha da amostra, a amostra probabilística aleatória simples, no qual, para uma população finita, é calculada através da seguinte equação:

Figura 1:

Equação do calculo amostral

$$n = \frac{NZ\alpha^2\sigma^2}{\varepsilon^2(N-1)+Z\alpha^2\sigma^2}, \text{ em que:}$$

n = amostra

N = população

Z α = escore normalizado para estimativas de confiança estatística

ε = erro amostral

σ = desvio-padrão

Fonte: Adaptado de Fonseca e Martins (1996).

De acordo com o cálculo realizado, para um erro amostral de 5% e confiabilidade de 99% seriam necessárias 241 observações. Sendo assim, foram enviados 280 questionários, aplicados presencialmente pelos Agentes Locais de Inovação – Bolsistas CNPq ExtB da cidade de Natal/RN nas empresas de serviço participantes do programa ALI na região metropolitana desta cidade, no período de maio/2014 a março/2015, tendo retornado 260 questionários em condições de tabulação.

Os dados coletados foram analisados objetivando identificar a variação do grau de inovação das empresas em função do comportamento estratégico destas. Inicialmente, foi realizada uma análise descritiva dos dados, obtendo-se a média, o desvio padrão, e os valores mínimo e máximo de cada variável analisada do modelo do Radar da Inovação, bem como o valor médio obtido a partir da variável “Comportamento estratégico” (EstratOrg) nas organizações estudadas.

Logo após a análise descritiva, foi realizada uma análise de regressão múltipla. Para Wooldridge (2013, p. 64) a regressão múltipla é um modelo preditivo que “permite controlar explicitamente muitos outros fatores que, de maneira simultânea, afetam a variável dependente”. Para efeito desse estudo foi considerada como variável dependente o grau de inovação adotado pelas empresas. As variáveis independentes foram consideradas como sendo os “a estratégia organizacional” (EstratOrg), bem como as variáveis de controle “Número de Funcionários” (Funcionários), e “Tempo de atuação da Empresa no mercado” (TempoAtuação).

Os parâmetros dos modelos gerados para esta pesquisa foram estimados seguindo o método de mínimos quadrados ordinários (MQO). O método de mínimos quadrados ordinários é usado para estimar os parâmetros de inclinação e de intercepto de um modelo populacional, de modo a minimizar a soma dos quadrados dos resíduos (WOOLDRIDGE, 2010; HAIR JR. *et al.*, 2005). No intuito de obter intervalos de confiança mais precisos, foi utilizado o modelo de regressão robusto. Para realizar a análise de regressão, teve-se como base o uso do *software* Stata.

Por fim, buscando assegurar os padrões éticos da pesquisa quantitativa e, com o objetivo de fortalecer a transparência, o instrumento de pesquisa, e o banco de dados poderão ser disponibilizados mediante solicitação aos autores.



5. Análise e discussão dos resultados

Com objetivo mensurar o grau de inovação a partir do comportamento estratégico de Micro e Pequenas Empresas que atuam no setor de serviço da região metropolitana de Natal, buscou-se inicialmente identificar por meio do cálculo da média e do desvio padrão o grau de inovação (GI) bem como o comportamento estratégico médio das Micro e Pequenas Empresas – MPEs, estudadas conforme dados da Tabela 1 à seguir:

Tabela 1:
Estatísticas descritivas

Variáveis	Observações	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Comportamento Estratégico	260	2,75**	0,88	1	5
Grau de Inovação Total	260	2,47**	0,64	1	4
Dimensão Oferta	260	2,62	1,09	1	5
Dimensão Plataforma	260	3,71***	1,20	1	5
Dimensão Marca	260	3,66***	1,08	1	5
Dimensão Clientes	260	2,56	1,06	1	5
Dimensão Soluções	260	1,85	0,96	1	5
Dimensão Relacionamento	260	3,27***	1,39	1	5
Dimensão Agregação de Valor	260	1,76	0,95	1	5
Dimensão Processos	260	1,99	0,78	1	5
Dimensão Organização	260	2,15	0,84	1	5
Dimensão Cadeia de Fornecimento	260	2,05	1,50	1	5
Dimensão Presença	260	1,59*	0,86	1	5
Dimensão Rede	260	2,91	1,59	1	5
Dimensão Ambiente Inovadora	260	1,96	0,54	1	4
Empregados	260	15,5	16,76	1	114
Tempo de Atuação	260	10,20	8,08	1	36

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Ao analisar o comportamento estratégico das empresas estudadas (Tabela 01), observa-se um valor médio de 2,75 com desvio padrão de 0,88, o que representa a existência predominante de uma estratégia transitando entre uma postura analisadora e prospectiva. Segundo Miles e Snow (2003), esses resultados demonstram uma postura predominantemente analisadora do mercado, o que gera uma inovação moderada, equilibrando eficiência e aprendizagem. Assim, o resultado para o comportamento estratégico ajuda a compreender o tempo médio de atuação destas empresas, com média de 10,20 anos, pois nota-se uma postura mais analítica e de equilíbrio nas decisões estratégicas, além de aliar com aspectos de busca por uma postura mais aguerrida no mercado, a partir da ênfase em investimentos na pesquisa e na criatividade.

No entanto, estas características trazem mais riscos para inovação, pois há um controle firme de custos com pouca flexibilidade e adaptabilidade, uma vez que esse posicionamento de mercado apesar de estar mais direcionado a uma postura prospectiva está no limite inferior do comportamento, o que reflete em ações mais conservadoras. Neste aspecto, pode-se relacionar o comportamento ao número médio de funcionários por empresa,



sendo este, 15,5, com um desvio-padrão de 16,76. Esta disparidade dos resultados se deve pela disparidade entre os valores máximos e mínimos de funcionários por empresas.

Quanto ao resultado geral do radar identificou-se um GI médio de 2,47, com desvio padrão de 0,64, o que, segundo Neto e Texeira (2014), as empresas de serviço estudadas são pouco ou nada inovadoras, todavia, destacam-se algumas dimensões do radar com a valor médio de GI superior a 3,0, que são as dimensões plataforma (3,71), marca (3,66) e relacionamento (2,27), o que caracteriza o processo de inovação nessas dimensões como ocasional (BACHMANN; DESTEFANI, 2008; NETO; TEXEIRA, 2014), alinhadas ao comportamento estratégico que encontra-se com um índice transitório entre um comportamento analítico e prospectivo (MILES E SNOW, 2003).

A Tabela 2 apresenta os resultados dos 3 modelos de regressão múltipla estimados neste artigo. Para o primeiro modelo, foram utilizadas as seguintes variáveis: Comportamento Estratégico (EstratOrg) sendo mensurado de 1 a 5, em uma escala que representa a postura estratégica da organização, sendo 5, o nível máximo designado à aprendizagem, estrutura adaptável e descentralizada, sendo denominada por Miles e Snow (2003) de estratégia prospectiva, e 1, o nível Orientação para eficiência; comando centralizado e rigidez no controle de custos, sendo este comportamento denominado de estratégia defensiva; Número de Funcionários (Funcionários); Tempo de atuação da Empresa no mercado (TempoAtuação).

Como variável dependente, apresenta-se o radar das empresas estudadas com o grau de inovação (GI) médio das empresas estudadas, sendo mensurado de 1 a 5, em uma escala que representa o grau de inovação diagnosticado, sendo 5 o nível máximo de inovação, denominada por Neto e Texeira (2014); Bachmann e Destefani (2008) de inovação sistêmica, e 1, a ausência de inovação.

Tabela 2:

Resultados dos modelos de regressão múltipla

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3
Constante	0.9586408 *** (0.0957)	0.9613839 *** (0.0914)	0.924418 *** (0.0946)
EstratOrg	0.4683318 *** (0.0384)	0.4682073 *** (0.0383)	0.5043748 *** (0.0351)
Funcionários	0.0056001 *** (0.0015)	0.005628 *** (0.0015)	-
TempoAtuação	0.0002777 (0.0024)	-	0.002419 (0.0026)
R ²	0.63	0.63	0.61
Estatística F	107.38	161.17	105.96
Amostra	260	260	260

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O modelo 1 apresenta a regressão que levou em considerações todas as variáveis de controle. Nesta estimação, o coeficiente de explicação (R^2) é de 0.63, ou seja, 63% da variação no grau de inovação das empresas é explicado pelas variáveis preditoras.

A variável “EstratOrg”, variável de interesse do estudo, mostrou-se estatisticamente significativa a 1%, e seu coeficiente representa que o aumento de uma unidade na escala de comportamento estratégico aumenta o grau de inovação em 0.46 pontos. Este resultado corrobora com outros estudos, quando se analisam as relações entre estratégias e inovação, na medida em que estratégias organizacionais com um perfil mais centralizador e burocrático tendem a favorecer ou reduzir o grau de inovação. Estes resultados identificados estão alinhados a outros estudos antecessores como de Zonatto, Schuh e Zonatto (2014) o qual



identificaram que o desenvolvimento de recursos estratégicos contribui com o processo de criação da inovação, estabelecendo vantagem competitiva sustentável e agregando valor às organizações, como também com os resultados dos estudos de Bueren e Oro (2014) os quais evidenciaram a conexões entre estratégia de diferenciação e inovação.

No que diz respeito ao tempo de atuação da empresa (TempoAtuação), tal variável não se mostrou estatisticamente significativa. Foram testadas as hipóteses da normalidade (Shapiro-Wilks), multicolineariedade (Valor inflacionado VIF) e Homoscedasticidade (teste de White). Os resultados indicam que a amostra possui distribuição normal, sem multicolineariedade perfeita, mas apresenta heteroscedasticidade. Desse modo, foi realizada uma estimação robusta para o modelo.

Já o modelo 2 apresenta como variável de controle o número de funcionários. O coeficiente da variável de interesse, comportamento estratégico (EstratOrg), mostrou-se bastante semelhante ao modelo 1, sendo estatisticamente significativa a 1%, e com magnitude de aproximadamente 0.46 pontos.

O número de funcionários mostrou-se estatisticamente significativa a 1%, com efeito positivo, indicando que empresas de maior porte tendem a ter um grau maior de inovação. O coeficiente de explicação do modelo é de 0.63. Este resultado é interessante, quando se compara com o resultado gerado na pesquisa de Reis (2007), no qual pequenas e médias empresas (objeto de estudo da pesquisa) apresentaram a predominância de um modelo de pouca inovação. Assim, estes estudos confirmam que quanto maior for a organização, maior a possibilidade de inovação. Este modelo também apresentou heteroscedasticidade.

Por fim, foi estimado o terceiro modelo, utilizando como controle a variável “TempoAtuação”. Os resultados são semelhantes aos modelos apresentados anteriormente, todavia a variável de que mensura o tempo de atuação da empresa no mercado não se mostrou estatisticamente significativa. O poder de explicação do modelo passou a ser de 0.61. Por apresentar heteroscedasticidade, também foi utilizada uma estimação robusta.

6. Conclusões

Objetivando mensurar o grau de inovação de MPEs a partir das relações entre tipologias de estratégias genéricas de Miles e Snow (2003) com o grau de inovação proposto Sawhney, Wolcott, Arroniz, (2006), Bachmann e Destefani (2008), o presente estudo possibilitou a compreensão e a identificação do comportamento estratégico de MPEs, como uma variável independente e a sua influencia sobre o grau de inovação, variável dependente, em empresas de serviços participantes do Programa Agentes Locais de Inovação da região metropolitana de Natal/RN.

Desta forma, ao se analisar o comportamento estratégico presentes nas empresas de serviço, notou-se o predomínio de duas estratégias propostas por Miles e Snow (2003), que são as estratégias analisadoras e prospectivas. Traçando um paralelo entre essas duas, pode-se afirmar de que as empresas que apresentaram a tipologia analisadora possuem um perfil mais conservador e controlador com seus processos, que oferece uma maior resistência às mudanças. Em contrapartida, as MPEs que apresentaram a tipologia prospectiva se caracterizaram por serem mais flexíveis e adaptáveis às mudanças, focando na área de pesquisa e inovação, sendo favorável ao ambiente de inserção.

Quanto ao resultado do radar da inovação identificou-se o predomínio de um grau de inovação abaixo de 3,0, o que indica a necessidade pela busca de um maior alinhamento entre as estratégias empresariais e as ações de inovação adotada pelas empresas, o que poderá ser



analisado em estudos futuros uma vez, que esta pesquisa foi realizada no início no ciclo 2014/2016 do programa ALI no estado do RN, ainda com o primeiro diagnóstico do Radar da Inovação – R0.

Os resultados da análise da regressão múltipla indicaram uma forte influência do comportamento estratégico na definição do grau de inovação da MPEs, resultados estes confirmados ao se observar os percentuais de explicação do modelo, bem como o valor da estatística *t* da variável “EstratOrg” em relação à variável dependente. Estes resultados confirmam que, considerando os modelos de estratégia e inovação estudados nesta pesquisa, quanto mais dinâmico e flexível for o comportamento estratégico, maior será a capacidade de inovar das empresas.

Todavia, é importante destacar que apesar do modelo ter apresentado distribuição normal, sem multicolineariedade perfeita, ele apresentou heteroscedasticidade, tendo sido utilizada a estimação robusta, considerando o tamanho da amostra para que se fosse possível utilizar as estatística *t* e *F*.

Por fim, os resultados identificados com o presente estudo confirmam as suposições da teoria quando apontam uma necessidade de se promover um alinhamento do comportamento estratégico da organização com o processo de inovação, sendo esta estratégia uma das questões relevantes para a implantação do um processo de inovação.

Para estudos futuros, recomendam-se pesquisas que tratem especificamente cada tipo de estratégia expostas pelo modelo, observando suas características e verificando que características contribuem para se garantir a eficácia no processo de implementação de inovações. Propõem-se ainda uma nova pesquisa com foco qualitativo, que leve em consideração como estas variáveis organizacionais, ligadas à formação da estratégia, podem influenciar a adoção de uma determinada dimensão do radar da inovação.

Referências

- AAKER, David A (2001). *Administração estratégica de mercado*. Porto Alegre: Bookman.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. (2015). *Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE*. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.bachmann.com.br/website/documents/ArtigoGraudeInovacaonasMPE.pdf>> Acesso em: 30 jun.
- BAREGHEH, A.; ROWLEY, J., & SAMBROOK, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47 (8), 1323-1339.
- BCB, Banco Central do Brasil (2015). *Histórico das taxas de juros*. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?COPOMJUROS>>. Acesso em: 01/08/2015.
- BEUREN, I M. Oro, I. M. (2014). Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controle Gerencial. *RAC*, Rio de Janeiro, 18 (3), 258-301.
- CNC, Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. (2015). *EmpresometroMPE*. Disponível em: <<http://empresometro.cnc.org.br/Estatisticas#>>. Acesso em: 01/08/2015.
- CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. (1990) Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11 (5), 365-383.
- FONSECA, J.S.; MARTINS, P. A. (1996). *Curso de Estatística*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.
- GIGET, Marc. (1997). Technology, innovation and strategy: recent developments. *International Journal of Technology Management*, 14 (6), 613-634.



- HAGE, J.; HOLLINGSWORTH, J. R (2000). A strategy for the analysis of idea innovation networks and institutions. *Organization Studies*, New York, 21 (5), 971-1004.
- HEINZMANN, L. M.; MACHADO, D. D. P. N. (2015). Cultura Organizacional e estágios de internacionalização: um estudo em quatro empresas do segmento de metal-mecânico-elétrico brasileiro. *Brazilian Business Review*, 11 (2), 35-66.
- HOGEFORSTER, M. (2014). Future Challenges for Innovations in SMEs in the Baltic Sea Region. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110 (1) 241-250.
- HULL, F. M. (2004). Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance. *Journal of Service Research*, New York, 7 (2), 167-180.
- KELM, et al. (2014) A Inovação como Estratégia Competitiva das Organizações: Um Ensaio Teórico. *Revista de Administração IMED/RAIMED*, Rio de Janeiro, 8 (3), 284-310.
- LANG, J. et al. (2014). Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico dos gestores de IES. *Revista Brasileira de Estratégia – REBRAE*, 6 (1), 56-73.
- LANGFIELD-SMITH, K. (2007). *A review of quantitative research in management controls systems and strategy*. In C. Chapman, A. Hopwood, & M. Shields (Orgs.). *Handbook of Management Accounting Research*, 2 (1), 753-783. Oxford, UK: Elsevier.
- LEVITT, Theodore (1960). Marketing myopia. *Harvard Business Review*, v. 38, 45-56.
- MARTINS, T. S. et al. (2008). A Influência da Tipologia Estratégica de Miles e Snow no Grau de Orientação para o Mercado em Instituições de Ensino Fundamental e Médio do Estado do Paraná. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 7 (2), 125-137.
- _____. (2014) Empreendedorismo inovador gerado pelas incubadoras de base tecnológica: Mapeamento da produção científica até 2013. *Revista de Negócios*, 19 (2), 86-108.
- MILES, R. E; SNOW (2003), C C. *Organizational strategy, structure, and process*. Stanford. Stanford Business Books.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). *Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- MINTZBERG, H. et al. (2006). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. (4a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- NÉTO, A. T. S.; TEXEIRA, R. M. (2014). Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do projeto agentes locais de inovação. *Brazilian Business Review, BBR*, Vitória, 11 (4), 1 - 29.
- PRAHALAD C.K.; HAMEL G. (2005). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- PEREIRA, et al. (2014). Relação entre inovação e estratégia: um estudo de caso em uma empresa de TIC. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, 7 (2), 68-98.
- PORTER, Michael E.(2004). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. (16a ed.) Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- POWELL, T. C. (2014). Strategic management and the person. *Strategic Organization*, 12 (3), 200-207.
- QUANDT, C.O.; SILVA JUNIO, R. G.; PROCOPIUCK, M. (2008). Estratégia e inovação: análise das atividades de P&D no setor elétrico brasileiro. *Revista Brasileira de Estratégia, REBRAE*, Curitiba, 1 (2), 243-255.
- REIS, J. A. F. (2007). *Tipos de estratégias e estilos cognitivos gerenciais: um estudo dde suas comparações em indústrias de pequeno e médio porte*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontífica Universidade Católica do Paraná, Curitiba.



- RIEG, D. L.; ALVES FILHO, A. G. (2007). Estratégias tecnológicas e desempenhos inovadores das PMEs de equipamentos médico-hospitalares de São Carlos e Ribeirão Preto. *Produção*, 17 (2), 273-285.
- SANTOS, T. L.; ZILBER, M. A. (2014). Relação entre as dimensões das capacidades dinâmicas e o processo de inovação: estudo de caso de uma empresa do setor de serviços de valor agregado. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, 11 (4), 213-234.
- SCHUMPETER, J. A. (1950). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.
- _____. (1985). *Teoria do desenvolvimento econômico*. (2a ed.) São Paulo: Nova Cultural.
- SEBRAE/SP. (2009). *Inovação e competitividade nas MPEs brasileiras*. São Paulo: Sebrae.
- SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R.; ARRONIZ, I. (2006). The 12 different ways for companies to innovate. *MIT Sloan Management Review*, 75-81.
- TEXEIRA, R. M.; FEITOZA, R. A. A. (2015). Inovação na Pequena Empresa: Mapeamento da produção científica internacional e nacional no período de 2000 à 2014. *Revista Micro e Pequena Empresa - FACCAMP*, 9 (1), 90-102.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. (2008). *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman.
- VARGAS, E. R. (2007). Relação entre estratégia e inovação em serviços: análise de casos no setor hospitalar. *O&S*, 14 (40), 17-27.
- VICK, T. L.; MACHADO, D. D. P. N. (2015). Desafios organizacionais do século XXI: uma introdução ao fórum sobre inovação, capacidades dinâmicas, capacidade de absorção do conhecimento e relações simbólicas. *Revista. Adm. Mackenzie/RAM*, 16 (6), 14-19.
- VYAS, V. (2005). Imitation, incremental innovation and climb down: a strategy for survival and growth of new ventures. *Journal of Entrepreneurship*, 14 (2), 103-116.
- WHITLEY, Richard. (2000). The institutional structuring of innovation strategies: business systems, firm types and patterns of technical change in different market economies. *Organization Studies*, 21 (5), 855-886.
- WOOLDRIDGE, J. M. (2013). *Introdução à econometria: uma abordagem moderna*. (4a ed.) São Paulo: Cengage Learning.
- ZANIN, E. R. M.; MACHADO, N. S.; SEHNEM, S. (2011) Comportamento estratégico segundo a teoria de Miles e Snow: estudo de caso em agroindústria do oeste de Santa Catarina. *Revista de Gestão Organizacional – RGO*, 4, (2).
- ZONATTO, V. C. S.; SCHUH, C; ZONATTO, P. A. F. (2014) Contribuição dos Recursos Estratégicos nos Processos de Criação da Inovação em uma Rede de Cooperação Hoteleira. *Turismo em Análise*, 25 (3), 700-732.
- ZOLLO, M., & WINTER, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v.13, p. 339-351.