

Núcleo de Inovação e
Empreendedorismo da FDC
Working Paper Series

Estratégias de Crescimento e Inovação

Hugo Ferreira Braga Tadeu
Fabian Ariel Salum

FDC

Para ser relevante.

Working Paper 2017/01

Agradecemos a Fundação Dom Cabral pela estrutura de pesquisa, suporte e equipe na promoção da geração do conhecimento aplicado.

O Working Paper Series é uma iniciativa do núcleo de inovação e empreendedorismo da FDC para a promoção do debate empresarial, geração de novos conhecimentos e estímulo para pesquisas futuras. Os textos apresentados não foram analisados em formato peer-review e buscam aplicação prática.

Resumo

O interesse pelas estratégias de crescimento e inovação tem aumentando consideravelmente nos últimos anos, principalmente no mercado brasileiro. As publicações recentes sobre estes temas combinam elementos como planejamento para o crescimento, análises do ambiente, equipes de gestão, sistemas de recompensa, gestão da mudança, novas tecnologias e gestão do capital financeiro. Por estes motivos, uma revisão da literatura foi realizada sobre os temas deste artigo, seguido de estudo de caso em empresa brasileira relevante. Este artigo tem contribuições importantes pois amplia o debate sobre crescimento organizacional, além dos modelos financeiros tradicionais, elucidando outros fatores intangíveis para o crescimento, como a própria inovação e mudanças culturais.

1. Introdução

Não resta dúvida sobre a importância relacionada aos investimentos em inovação. Dados de pesquisas recentes publicadas em fontes relevantes internacionais e nacionais sugerem que organizações com projetos adequados de inovação tendem a apresentar melhores resultados vinculados a ganhos de produtividade e crescimento. No entanto, o desafio seria a gestão da inovação no ambiente econômico atual.

Por outro lado, o mundo tem passado por uma revolução tecnológica nunca antes observada, com temas como big data, analytics, Internet of Things (IoT), inteligência cognitiva, realidade aumentada entre tantos outros em evidência. Logo, não bastaria investir em tantas tecnologias de ponta, sem antes resolver outros problemas: como determinar estratégias de crescimento minimamente viáveis? Como mensurar o retorno dos projetos de inovação? Finalmente, como convencer a alta direção sobre a importância da inovação, sem resultados tangíveis?

Logo, este texto argumenta sobre a necessidade de implementar uma estratégia de crescimento organizacional adequada, com foco em resultados concretos e com retorno sobre o investimento relevante. Os projetos de inovação demandam um tratamento menos filosófico e mais prático, através de mecanismos gerenciais que permitam ser capazes de evidenciar problemas, suas soluções e resultados.

Para sustentar o argumento acima, este working paper está estruturado em quatro seções, além da introdução. A seção 2 apresenta a metodologia utilizada. A seção 3 descreve a visão geral das estratégias de crescimento. A subseção 3.1, busca detalhar as principais diretrizes para as estratégias de crescimento combinada com projetos de inovação. A seção 4 apresenta um estudo de caso sobre uma empresa brasileira combinando uma clara estratégia de crescimento e inovação. Finalmente, a seção 5, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2. Metodologia

Na primeira etapa, foi realizada uma revisão de literatura ampliada, através de ferramentas como o Pro Quest Dissertations and Theses e Google Scholar, em que o máximo de trabalhos contemplassem as palavras-chave: estratégias de crescimento e inovação. Esta abordagem possibilitou a identificação de um grande volume de livros, artigos e dissertações. A segunda etapa buscou refinar o conjunto inicial, selecionando artigos acadêmicos publicados em processo de peer-review e livros editados com argumentos técnicos baseados na pesquisa. A terceira etapa, os resumos destes textos foram analisados, buscando identificar a relação entre as palavras-chave do estudo. Isto é, buscava-se aderência entre os temas de pesquisa e a sua consistência.

3. Visão Geral das Estratégias de Crescimento

As análises de diversas publicações internacionais e nacionais relevantes permitiram o estabelecimento conceitual dos fatores determinantes para as estratégias de crescimento, sendo eles:

Planejamento para o crescimento: toda empresa deveria estruturar um processo claro de planejamento de curto e longo prazo medindo seu crescimento. Ou seja, todas as áreas de negócio poderiam definir metas executáveis de crescimento com objetivos vinculados ao planejamento estratégico. Diversos autores sugerem que a adoção da gestão por objetivos colaboraria para o alcance das metas de crescimento sugeridas.

Há várias estratégias que podem levar ao crescimento das organizações. Crescimento este que é aferido e mensurado constantemente por meio de indicadores que retratam o comportamento das taxas, índices e valores absolutos que sejam correlatos ao crescimento e alcance das metas estabelecidas pelos executivos das organizações. Não há um único parâmetro para mensurar o crescimento que poderá ter comportamentos ascendentes, descendentes ou até mesmo estáveis em relação ao tempo. Cada organização estabelece a composição “cesta de indicadores e metas” que deseja fazer uso para orientar-se em relação ao seu crescimento.

Dentro das metas de crescimento que normalmente são mensuradas, as organizações de capital privado centralizam os seus esforços humanos e financeiros no alcance das metas. A vertente de resultados econômicos financeiros é habitualmente considerada como um dos principais ou únicos aspectos que serve como norteadores deste crescimento.

Além disso, é essencial compreender qual estágio de crescimento a organização estaria: embrionário, crescimento, maturidade ou declínio. Para tanto, observar a idade dos produtos ou serviços oferecidos ao mercado, as taxas de crescimento internas e dos concorrentes são questões importantes. Esta etapa demanda a participação da alta direção, para avaliar as pretensões na revisão de valores, alocação de equipes e investimentos, combinando agendas de curto e longo prazo.

Pontos de atenção:

- Existem indicadores para medir o crescimento?
- Quais são os objetivos de crescimento (financeiro, mercado, clientes, desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias)?
- Qual o comportamento dos concorrentes? Os mesmos estão crescendo? Quais as estratégias de diferenciação dos concorrentes?

Análises do ambiente: a manutenção da leitura do ambiente econômico e empresarial, com dados e informações que permitam analisar os fatores de influência decisória são importantes. Atualmente, já é possível adquirir sistemas inteligentes para o estoque e análises de dados, contribuindo para a estratégia empresarial e consequentemente o crescimento.

A partir da adoção destes sistemas inteligentes, a premissa do crescimento sustentado somente a partir da geração de receitas e lucros podem ser testada. Dados disponível na base Worldscope e analisada por Zook (2001 e 2007), sugerem que somente 13% das empresas de capital aberto em países como Estados Unidos, Austrália, Reino Unido, França e Alemanha conseguiram crescer por mais de 10 (dez) anos, considerando a combinação entre receitas e lucros. As empresas com maior crescimento observado foram aquelas que desenvolveram uma análise adequada do ambiente e estruturaram mudanças significativas ao longo da sua trajetória no ambiente de negócios. Em todos estes casos, a inovação teve um papel relevante nas agendas de mudança e transformação estratégica.

Pontos de atenção:

- Quais sistemas de inteligência são utilizados para monitorar o ambiente de negócios?
- Os sistemas de inteligência utilizados permitem uma antecipação de mercado?
- A empresa mantém uma estrutura de pesquisa de mercado e tendências no atual modelo de atuação e core business?
- A empresa tem conhecimento dos seus pontos fortes, fracos e no desenvolvimento de uma agenda clara de mudanças?

Equipe de gestão: a escolha de gestores vinculados a estratégia de crescimento deve estar associada as análises de perfil e desafios inerentes pela gestão de pessoas. Diversos autores indicam que empresas com altas taxas de crescimento combinam agilidade, diferenciação dos serviços, pessoas motivadas e bem remuneradas. As principais características das equipes de gestão, quando a opção para o crescimento é determinada pelo planejamento estratégico são equipes orientadas para mercado, com ampla experiência no negócio e capacidade para trabalhar a gestão de mudanças.

Uma pesquisa sobre longevidade empresarial, realizada pelo Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC (2006), sugere que a combinação de valores da equipe de gestão associados a autonomia e risco tem relação com crescimento e inovação. Logo, caberia aos principais executivos das organizações estimularem uma agenda em busca da geração de novas ideias, compartilhamento do conhecimento e novas práticas de gestão, buscando sempre uma reflexão sobre o futuro do negócio.

Pontos de atenção:

- Qual o perfil das equipes de projetos? São executivos experientes no mercado de atuação?
- Existe multidisciplinaridade e incentivo para a inovação nas equipes?
- Qual a formação dos times? São percebidos diferenciais na promoção do conhecimento?
- O processo de avaliação das equipes é compartilhado e realizado por todos os profissionais, independente do nível de atuação?

Sistemas de recompensa: dados disponíveis em fontes públicas de pesquisas indicam que a manutenção de um sistema transparente e recorrente de avaliação de desempenho de equipes são determinantes para o crescimento. Em outras palavras, as políticas de gestão de pessoas devem ser claras, evitando o excesso de burocracias e controles, estimulando por outro lado, a inovação, autonomia e riscos.

Pontos de atenção:

- A organização adota um sistema de remuneração adequado as suas pretensões de crescimento?
- Qual o sistema de avaliação das equipes? O mesmo é recorrente ou realizado anualmente?
- Existe algum sistema de remuneração variável e por resultados?

Gestão da mudança: o que mais falta entre gerentes e executivos de organizações que apresentam crescimento lento é a capacidade para o engajamento no pensamento sistêmico.

Existe uma tendência em tratar cada acontecimento organizacional como um evento isolado (ou problema a ser resolvido), em vez de enxergá-lo como parte de uma cadeia que se estende por um longo período. Outro fator que afeta fortemente o processo decisório é a falta de visão de processo, levando a destacar as necessidades de seu próprio departamento, unidade ou função, em vez de enxergar a si mesmo e seus negócios com parte de uma rede de atividades interconectadas. Isso é um claro freio no crescimento. Dessa forma, a pessoa esquece que todo condutor do crescimento é acompanhado de um tipo de processo limitador. A capacidade rápida de absorção das mudanças do mercado e novos modelos de gestão devem orientar a tomada de decisão da alta liderança. Um dos valores percebidos em organizações de alto crescimento é a capacidade de adaptação cultural e aprendizagem. Neste sentido, a promoção de uma cultura de aprendizado, por meio do compartilhamento de experiências, treinamentos e agendas informais de aprendizado é uma garantia de crescimento.

Pontos de atenção:

- Qual a capacidade organizacional na promoção de mudanças rapidamente?
- Os líderes estão preparados para perceber os novos concorrentes e mudanças tecnológicas?
- O empreendedorismo é estimulado na empresa?
- A tomada de decisão é centralizada ou descentralizada?
- Quais são as políticas de treinamento e compartilhamento do conhecimento?

Novas tecnologias: cada vez mais discute-se sobre a necessidade de reinventar as organizações e nesse caso a tecnologia tem um papel fundamental para a materialização da reinvenção. Vários estudos vêm sendo realizados desde 2000 sobre a capacidade de sobrevivência organizacional após 30 anos de existência no mercado. Sugere-se nestes estudos, que adoção de novas tecnologias poderiam suportar o crescimento e a longevidade. Alguns estudos e dados interessantes:

- Chris Zook e James Allen, autores do livro *Lucro a partir do core Business*, descobriram em 2001 que apenas 13% de 1.854 empresas analisados pelos autores foram capazes de crescer de maneira consistente durante 10 anos.
- Richard Foster e Sarah Kaplan publicaram também em 2001 um estudo, *Destruição Criativa*, no qual acompanharam 1008 empresas, no período de 1962 a 1998 (36 anos) onde descobriram que apenas 160 ou 16% conseguiram sobreviver nesse intervalo de tempo. As que ainda existem, somente sobreviveram graças ao investimento em novas tecnologias.
- Jim Collins, autor do livro *Empresas feitas para vencer*, em 2001 examinou 1.435 empresas ao longo de 30 anos 1965 a 1995 (30 anos) e constatou que apenas 126 empresas, ou cerca de 9% conseguiram superar as médias do mercado de ações durante uma década ou mais. Um dos principais fatores analisados foi a gestão da mudança pela alta liderança.
- Pode-se concluir que todos estes estudos reforçam a afirmação de Clayton Christensen e Michael Raynor (2003) no livro *O crescimento pela inovação com uma probabilidade de 10% de sucesso apenas para as empresas que investirem em inovação e tecnologia*.

Assim sendo, compreender o ambiente de negócios, as demandas dos clientes e comportamento dos concorrentes é um desafio central para a sobrevivência de longo prazo. Além destes aspectos, a adoção de novas tecnologias pode impulsionar a vantagem competitiva e garantir a sobrevivência, ainda mais em tempos de crescimento de startups de base tecnológica em todo mundo, com custos de transação menores do que as grandes organizações.

Pontos de atenção:

- Quais novas tecnologias têm sido utilizadas na promoção do crescimento?
- As novas tecnologias geram valor para os clientes?
- Quais novas tecnologias tem estimulado ganhos de produtividade?
- Existe orçamento para inovação?
- Quais parcerias são realizadas para a adoção de novas tecnologias?
- Existem times de pesquisas dedicados para a antecipação tecnológica?

Gestão do capital financeiro: dados do Centro de Inovação Tecnológica da Wharton Business School, sugerem que as empresas podem evitar o crescimento inexpressivo se entenderem melhor sobre o risco inerente dos investimentos em inovações de processo, produtos/serviços e tecnológicas. Caberia as organizações uma gestão adequada dos recursos e riscos relacionados aos projetos de inovação de curto e longo prazo, com expectativas de retorno sobre o investimento ou a fundo perdido.

Outros estudos realizados pelo Centro de Inovação da Wharton indicam que a necessidade de valorização organizacional no curto prazo e em alguns casos, para o mercado de capitais seria uma forma contrária aos investimentos em inovação e crescimento. Ao mesmo tempo, os indicadores de resultado são tipicamente relacionados ao desempenho financeiro também de curto prazo, sendo uma armadilha para a longevidade organizacional, apostas em novos mercados e tecnologias.

Logo, há que ser considerado em todas as análises para o crescimento, a disponibilidade de recursos financeiros para projetos de inovação. O crescimento em todos os sentidos é um resultado destes investimentos realizados. O gestor financeiro deve orientado para equilibrar uma agenda de redução de custos e priorização de recursos para projetos de longo prazo.

Pontos de atenção:

- A organização tem recursos próprios dedicados para financiar projetos de inovação e crescimento? Qual a origem destes recursos?
- Os recursos para a inovação e crescimento devem apresentar retorno sobre o investimento em que prazo?
- Existe um fundo de dedicação para projetos de inovação direcionados para resultados de longo prazo?

3.2. Diretrizes para as Estratégias de Crescimento e Inovação

As estratégias de crescimento e inovação devem ser precedidas de uma clara visão de longo prazo e oportunidades de mercado a serem exploradas. Uma das principais publicações sobre estratégias de crescimento foi o livro "The Theory of the Growth of the Firm", publicado em 1959 pela Professora Edith Penrose. Neste livro, a autora sugere que o crescimento organizacional seria uma combinação de expansão, planejamento, experimentação, execução, conhecimento e inovação. Assim, um conjunto de diretrizes simplificadas são indicadas na sua aplicação no contexto organizacional, sendo elas:

Diretriz 1: definir os objetivos de crescimento, compreendendo o nível de maturidade organizacional. Estaria o negócio em qual fase de crescimento: embrionário, crescimento, maturidade ou declínio?

Pontos de atenção:

- Quais as taxas de crescimento do meu negócio e do setor de atuação?
- Qual o risco de mudanças regulatórias no meu setor?
- Qual o risco de novos entrantes no meu setor?
- O modelo de negócio atual é semelhante ao dos meus principais concorrentes?

Diretriz 2: realizar um diagnóstico de crescimento. Os critérios relacionados a atratividade de mercado (novos produtos, serviços e diferenciação), competitividade (preços, qualidade, tecnologia e imagem) e equipes (planejamento, sistemas de recompensa, cultura organizacional, conhecimento e recursos) são relevantes.

Pontos de atenção:

- Os clientes atuais estão dispostos a pagar por preços maiores com meus produtos e serviços?
- Quais oportunidades de investimentos estão sendo mapeados e experimentados na busca por retornos superiores aos atuais?

Diretriz 3: estratégia de crescimento e políticas de inovação. Para tanto, o desenvolvimento de novos produtos, sua diversificação e acesso a novos mercados é importante.

Pontos de atenção:

- Quais novos conhecimentos e inovações relevantes a organização tem gerado, de tal forma a ser reconhecida como amplamente diferenciada em relação a concorrência?
- A organização tem gerado novas redes de clientes, produtos, processos, serviços ou tecnologias?

Diretriz 4: pesquisa e antecipação de mercado. Nesta etapa, a customização de novos produtos, busca por novos usuários, aumento de participação de mercado e atuação em parcerias é primordial.

Pontos de atenção:

- A organização tem investido em novos conhecimentos e aplicado os mesmos no desenvolvimento de novos produtos ou serviços?

- Existe uma equipe de pesquisadores dedicada para a geração do conhecimento de fronteira e antecipação de mercado?

Diretriz 5: estratégia explicitada. Ou seja, o que diz o planejamento estratégico e como as áreas de negócios pretendem alcançar suas metas.

Pontos de atenção:

- O planejamento estratégico é conhecido por todas na organização?
- As metas das áreas são factíveis com o planejamento estratégico atual?
- O clima organizacional atual realmente está adequado, similar ao ambiente da época dos fundadores?

Diretriz 6: avaliação constante da estratégia de crescimento e inovação. Para esta diretriz, critérios como revisão da cultura organizacional, saindo de um modelo conservador para uma atitude empreendedora relaciona-se a “força do management” como proposto por Penrose em 1959, sendo um impulso ao crescimento.

Pontos de atenção:

- Quais os indicadores de avaliação da estratégia de crescimento? Os indicadores de inovação são contemplados ou somente o BSC usual?

4. Estudo de Caso

O estudo de caso apresentado nesta seção é referente a Embraer, empresa parceira do Núcleo de Inovação e Empreendedorismo da FDC, com atuação no mercado internacional e com atuação na indústria aeroespacial. A combinação entre uma clara estratégia de crescimento e inovação foi a opção de escolha por esta empresa. O texto original deste estudo de caso foi publicado por Tadeu e Salum (2013) e todos os demais dados disponíveis no relatório para investidores da empresa em seu próprio site na internet.

De uma forma geral, a indústria aeroespacial mundial é um mercado estreito e concorrido. Mas conta com uma brasileira entre seus principais players. Orgulho nacional, a Embraer mostra como uma gestão empresarial eficiente e um sistema de parcerias fundamentais que levou uma antiga estatal ao sucesso internacional.

A terceira maior empresa aeroespacial do mundo conquistou a atual posição em junho de 2008, quando ultrapassou a canadense Bombardier e chegou mais próxima da Airbus e da Boeing, as duas maiores fabricantes de aeronaves comerciais do mundo. Com 41 anos de experiência em projeto, fabricação, comercialização e pós-venda, a Embraer já produziu cerca de 5 mil aviões, que hoje operam em 88 países nos cinco continentes. Atualmente, a força de trabalho totaliza mais de 17 mil empregados, sendo 94,1% baseados no Brasil.

Com uma base global de clientes e importantes parceiros de renome mundial, a Embraer tem uma significativa participação no mercado e foi a maior exportadora brasileira nos anos de 1999 e 2001 e a segunda maior entre 2002, 2003 e 2008. No Brasil, está sediada em São José dos Campos, a cerca de 100 km de São Paulo. No exterior, está presente por meio de subsidiárias, escritórios, centros de assistência técnica e distribuição de peças, localizados na Austrália, China, Cingapura, Estados Unidos, França e Portugal.

A base da ação empresarial é a satisfação do cliente, com um sólido processo de inovação estabelecido no Brasil e desde 2017 nos Estados Unidos. A empresa acredita que, a partir daí, consegue desenvolver um negócio de sucesso com alta tecnologia, pessoas qualificadas, atuação global, intensidade de capital, flexibilidade e crescimento.

A empresa está dividida entre três grandes áreas de negócios: Aviação Comercial, Aviação Executiva e Mercado de Defesa e Segurança. No mercado de Aviação Comercial, trabalha com duas famílias de aeronaves, a ERJ 145, com até 50

lugares, em operação em 17 países, e a EMBRAER 170/190, com até 122 lugares e 39 países na carteira. No mercado de Defesa e Segurança, apresenta alto desempenho e performance em aeronaves de diversos modelos para operações militares. No mercado de Aviação Executiva são três famílias de aeronaves, que podem chegar a 22 assentos.

Na indústria global de fabricação de aeronaves, a Embraer tem como fornecedores grandes empresas internacionais como Honeywell, Liebherr, General Electric, Kawasaki, Parker, Gamesa e Hamilton Sundstrand. Essas empresas são parceiras de risco, que não somente fornecem mais de 85% das peças, mas favorecem o controle de custos da Embraer. Dessa forma, a empresa brasileira consegue privilegiar a dedicação ao projeto das aeronaves e à coordenação do desenvolvimento de produtos.

A experiência da Embraer em trabalhar com parceiros que dividem o risco ajudou-a a perseguir oportunidades oferecidas pelo mercado como o momento em que decidiu entrar no segmento de jatos de maior porte. Em 1998 a empresa percebeu um hiato na demanda e produção de jatos de 70 a 110 assentos. Resolveu, então, em 1999, investir numa nova linha, a Embraer 170/190, que a faria competir não apenas com a Bombardier (sua tradicional rival) mas também com a linha de aviões menores da Boeing e da Airbus. A plataforma foi concebida a partir do zero, com um projeto sob medida que poderia conferir os benefícios do peso e da configuração ideais, tornando os aviões significativamente mais econômicos que os da concorrência. Os executivos sabiam que um fator chave para o sucesso de uma nova família de aviões, em um mercado dos mais competitivos, seria a rapidez em seu desenvolvimento e a integração no produto das mais avançadas tecnologias.

Para desenvolver a nova linha de produtos, a empresa ampliou o número de parceiros estratégicos responsáveis pela entrega de subsistemas completos em vez de componentes, encorajando, assim, o desenvolvimento de relacionamentos mais estreitos com um número reduzido de fornecedores. A quantidade de fornecedores normais foi reduzida de 350 para 22 e o número de parceiros de risco foi ampliado para 16. Esses parceiros arcaram com 66% dos custos totais de desenvolvimento, sendo responsáveis pelo projeto e pelo fornecimento dos segmentos estruturais e dos principais sistemas da aeronave. Os parceiros de risco receberiam uma quantia previamente acordada por unidade vendida, atualizada de acordo com os índices de custos relativos ao setor industrial, mais a maior parte do negócio de peças de reposição. Não havia, entretanto, qualquer compartilhamento de lucros ou receitas com os fornecedores.

A Embraer ficou responsável pela integração de todo o projeto, além do desenho e desenvolvimento da aeronave, fabricação de parte da fuselagem e montagem de todo o conjunto. Logo identificou e envolveu empresas parceiras para atuar na concepção e no desenvolvimento dos demais componentes da parte estrutural, de interiores e sistemas.

O resultado de todo esse esforço de integração foi o fato de o Embraer 170 ter feito o primeiro vôo em fevereiro de 2002, 30 meses depois de seu lançamento, em junho de 1999. Um tempo recorde de desenvolvimento de produtos nesse setor.

A terceirização permitia que a Embraer obtivesse maior qualidade e componentes mais baratos em relação aos seus concorrentes mais verticalizados e integrados horizontalmente, como a Bombardier. Essa estratégia também fornecia maior flexibilidade para lidar com inevitáveis recessões de mercado. Com esse tipo de cadeia de fornecedores e processo de montagem é mais simples determinar a taxa de produção e são necessários poucos investimentos para aumentar a velocidade de produção.

O Embraer 170 teve grande aceitação no mercado internacional, apesar da crise do setor de aviação iniciada em 2001.

5. Considerações Finais

O interesse pelos por estratégias de crescimento e inovação tem aumentado nos últimos anos. Apesar deste interesse, poucos estudos vinculam conceitualmente estes temas, sem evidências práticas de empresas brasileiras. A partir destas evidências, o presente artigo revisa a literatura sobre os temas propostos, identificando os difer-

entes critérios de análise. Em seguida, é proposto um estudo de caso em empresa brasileira, de modo a permitir debates futuros. Finalmente, sugere-se que o crescimento advém da inovação tecnológica e por uma liderança engajada em processos de mudança, além dos instrumentos financeiros de análises usualmente empregados.

REFERÊNCIAS

- Adizes, I. (2004). Gerenciando os ciclos de vida das organizações. São Paulo, Pearson: Prentice Hall.
- Christensen, C.; Raynor, M. (2009). O Crescimento pela inovação. Editora Campus Elsevier.
- Cardon, M.S.; Wincent, J.; Sing, K.; Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3): 511-532.
- Collins, J. (2001). Good to Great: Empresas feitas para vencer. Editora Campus.
- Foss, N. J.; Klein, P. G.; Kor, Y. Y.; Mahoney, J. T. (2008). Entrepreneurship, subjectivism, and the resource-based view: Towards a new synthesis. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1): 73-94.
- Foster, R.; Kaplan, S. (2001). Destruição criativa. Editora Campus Elsevier.
- Hayek, F.A. (1945). The use of knowledge in society. *American Economic Review* 35: 519–530.
- Itami, H.; Numagami T. (1992). Dynamic interactions between technology and strategy. *Strategic Management Journal*, 13:119-135.
- Kor, Y. Y. (2003). Experience-based top management team competence and sustained growth. *Organization Science*, 14(6): 707-719.
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team attributes and corporate governance on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27(11): 1081-1099.
- Kor, Y. Y.; Mahoney, J. T. (2000). Penrose's resource-based approach: The process and product of research creativity. *Journal of Management Studies*, 37(1): 109-139.
- Kor, Y. Y.; Mahoney, J. T. (2005). How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5): 489-496.
- Kor Y. Y.; Leblebici, H. (2005). How do interdependencies among human-capital deployment, development, and diversification strategies affect firms' financial performance? *Strategic Management Journal*, 26(10): 967-985.
- Mahoney, J.T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, 33: 91–101.
- Mosakowski, E. (1993). A resource-based perspective on the dynamic strategy-performance relationship: an empirical examination of the focus and differentiation strategies on entrepreneurial firms. *Journal of Management*, 19(4):819–839.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press: New York.
- Penrose, E.T. (1965). *Economics and the Aspirations of Le Tiers Monde*. London: University of London.
- Prescott, E.C.; Visscher, M. (1980). Organizational capital. *Journal of Political Economy* 88: 446–461.
- Tadeu, H. F. B.; Salum, F. A. (2013). *Estratégia, Operações e Inovação: paradoxo do crescimento*. Cengage Learning.
- Williamson, O.E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York, Oxford University Press.
- Zook, C.; Allen, J. (2001). *Lucro a partir do core business: estratégias rentáveis de crescimento*, Editora Campus.
- Zook, C. (2003). *Além das fronteiras do core business: expandindo o mercado sem abandonar as raízes*, Editora Elsevier.

Núcleo de Inovação e
Empreendedorismo da FDC
www.fdc.org.br/inovacao

FDC

Para ser relevante.

HÁ 12 ANOS ENTRE AS MELHORES
ESCOLAS DE NEGÓCIOS DO MUNDO.

RANKING FINANCIAL TIMES 2017