

**CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA PRESENÇA DE ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS
E DE INOVAÇÃO: um estudo em instituições financeiras brasileiras**

THAÍS TELES FIRMINO

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ALLAN GUSTAVO FREIRE DA SILVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

JANDESON DANTAS DA SILVA

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE (UERN)

KLEBER CAVALCANTI NOBREGA

UNIVERSIDADE POTIGUAR (UNP)

Agradecimento à órgão de fomento:

Não se aplica.

CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO DA PRESENÇA DE ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS E DE INOVAÇÃO: um estudo em instituições financeiras brasileiras

1 INTRODUÇÃO

Dentre os critérios de desenvolvimento dos países, os indicadores econômicos se destacam como um dos mais influentes propulsores da competitividade guiando o delineamento dos planos de crescimento (Wasserman, 2010). Com as modificações do ambiente de negócios, o sistema financeiro se torna cada vez mais estratégico nas nações (Bittencourt et al., 2017). Processos de globalização, abertura do mercado de capitais, crises financeiras, mudanças na regulação, condições socioeconômicas dos consumidores e avanços tecnológicos são alguns dos desafios que se apresentam às instituições na busca por vantagem competitiva (Conto, Junior, & Vaccario, 2016).

Pelas instabilidades no mercado e dinâmicas externas advindas de um ambiente de maior complexidade, competitividade e exigências dos clientes, o segmento financeiro tem demandado novas formas de organização e posicionamento no mercado. Tais mudanças fazem com que as empresas busquem novos horizontes, assumindo um comportamento de melhoria contínua (Schumpeter, 1939). Os cenários estão sendo alterados antes que tenham se firmado, seja pela possibilidade de geração de lucros pela produção de novos produtos/serviços ou pela minimização de custos na elaboração de produtos/serviços já existentes. Para Conto, Junior e Vaccario (2016), é necessário frequentemente mostrar algo novo, melhorado ou inédito ao consumo para se manter competitivo. Dessa forma, a adaptação estratégica apresenta seu protagonismo nas organizações (Pletsch, Dal Magro, da Silva, & Lavarda, 2015).

Com as modificações no setor financeiro trazidas por *fintechs* (empresas financeiras inovadoras com fortes traços tecnológicos), surgem novos meios de pagamentos, bancos digitais, criptomoedas, aplicativos para acompanhamento dos serviços, entre outros. Essas realizações aumentam a complexidade e imprevisibilidade das relações, tornando relevante a modernização das instituições financeiras tradicionais. Como demonstra Schumpeter (1939), os novos métodos e produtos/serviços possuem vantagem em relação aos antigos colocando em risco a existência desses últimos, exigindo novos investimentos.

A busca dos brasileiros por uma melhor experiência em serviços bancários parece explicar a ascensão de *fintechs*, que têm sido mais populares do que os bancos para fins de investimento, cartões e adquirentes desde 2015 (Fonseca, 2018). Ao mesmo tempo, as instituições financeiras tradicionais já estão remodelando suas estruturas e posicionamentos para atender aos novos hábitos de consumo e expectativas dos clientes, como por exemplo pela atualização dos seus serviços e aplicativos para celular. De uma forma ou de outra, organizações nesse segmento buscam gerar valor por meio da comercialização de produtos e serviços financeiros. Portanto, tornam-se decisivas ações que estejam voltadas à busca de oportunidades, obtenção de vantagens competitivas, otimização de processos e controle de riscos financeiros (Kimura, 2002).

Segundo Lynn e Akgün (1998) e Malewicki e Sivakumar (2004), as empresas precisam inovar para se manterem sustentáveis. Arshi e Burns (2018) complementam que o empreendedorismo nas organizações é o que leva à inovação. Percebe-se assim que as interfaces entre estratégias empreendedoras e de inovação conferem uma dinâmica frutífera à competitividade (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2002). Para Tondolo, Bittencourt e Tondolo (2011), as estratégias empreendedoras geram valor às organizações na medida em que integram o comportamento de busca por oportunidades (empreendedorismo) com a busca de vantagens competitivas (estratégia). Já Bowonder, Dambal, Kumar e Shirodkar (2010) considera que o

uso de estratégias de inovação gera valor ao promover entusiasmo aos consumidores, superação dos concorrentes e enriquecimento do portfólio.

Em virtude do cenário de incertezas, das mudanças no setor financeiro e do papel das estratégias nos resultados e competitividade das organizações, delineou-se a seguinte questão de pesquisa: **quais estratégias adotadas por instituições financeiras brasileiras podem ser identificadas como empreendedoras e/ou de inovação?** Para tanto, foram pesquisadas as dez maiores instituições financeiras listadas pelo Banco Central do Brasil tomando por base seus relatórios administrativos e notas explicativas. Concebeu-se como objetivo deste artigo **verificar a presença de estratégias empreendedoras e/ou de inovação nestas instituições financeiras.** Este artigo traz contribuições acadêmicas por analisar em profundidade as discussões inerentes às perspectivas teóricas de estratégias empreendedoras e de inovação como fonte de vantagem competitiva, além de propor critérios de avaliação da presença dessas estratégias.

Ademais, articula estes conceitos empiricamente em instituições financeiras tradicionais, que vivenciam um cenário de concorrência com as *fintechs*. A referida análise também se justifica pela necessidade de avançar nos estudos em prestadoras de serviço (Drejer, 2004). Em complemento, ao buscar na Scopus os termos “*financial institution*” AND “*competitive advantage*” AND “*strateg**” foram encontrados sete artigos, mas nem todos realmente trabalhavam as estratégias em instituições financeiras, o que configura um campo fértil para pesquisa na temática. Nas seções a seguir, exploram-se as características de estratégias empreendedoras e de inovação, apresentando, posteriormente, a metodologia, discussão dos resultados, considerações finais e referências.

2 ESTRATÉGIA

“Estratégia” é um termo utilizado no senso comum para definir os meios para se atingir determinado objetivo. Neste artigo, adotou-se como conceito “o padrão de objetivos, finalidades ou metas e grandes políticas e planos para alcançar estas metas, afirmado de forma a definir em qual negócio a empresa está, ou deverá estar, e o tipo de empresa que ela é ou deverá ser” (Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1969, p. 15). Os estudos neste campo têm uma natureza diversificada, abrangendo métodos e objetos de pesquisa variados. Em linhas gerais, as abordagens se concentram em fatores internos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Rumelt, 1991) ou externos (Newman, 1978; Porter, 1980; Shapiro, 1989) às organizações para explicar seus desempenhos, comportamentos, escopo e diferenças (Rumelt, Schendel, & Teece, 1996).

De acordo com Hoskisson, Wan, Yiu e Hitt (1999), desde os anos 1980 se intensificaram as pesquisas apoiadas na Visão Baseada em Recursos (VBR) e seus desdobramentos, em que a heterogeneidade dos ativos tangíveis e intangíveis de uma empresa e suas combinações podem originar vantagem competitiva por meio da criação de valor (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Rumelt, 1991; Peteraf, 1993). Mesmo assim, as questões estratégicas estão em constante mudança, acompanhando a dinamicidade das necessidades e oportunidades do mercado e da sociedade (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Em virtude disso, os desafios do cenário atual e do porvir demandam novas perspectivas, metodologias e habilidades (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001).

O mundo globalizado e progressivamente competitivo é marcado pelo desenvolvimento tecnológico, modificando as formas de se relacionar, organizar, realizar atividades, trabalhar, tomar decisões, entre outros. Diante disso, Hamel e Prahalad (1994) e Venkataraman e Sarasvathy (2005) argumentam que a ação criativa tem sido cada vez mais necessária às organizações no desenho de suas estratégias. Com isso, as oportunidades do mercado passam a

ser percebidas por meio de atos de empreendedorismo e inovação (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001). Estes autores apontam que tais comportamentos possibilitam a geração de valor às partes interessadas de uma organização e, portanto, contribuem à sua competitividade.

Uma vez que as incertezas têm predominado, é preciso que as empresas renovem seus ativos e capacidades de modo a aumentar continuamente o valor que oferecem a seus clientes (Vasconcelos & Cyrino, 2000; Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001). Para Hitt et al., (2002) este valor é criado por ações empreendedoras sob uma perspectiva estratégica (empreendedorismo estratégico). Em complemento, Vasconcelos e Cyrino (2000) entendem que o uso de estratégias de inovação deve ser permanente. Portanto, corrobora-se que estratégias empreendedoras e de inovação são essenciais às organizações na atualidade, conferindo meios que viabilizem a vantagem competitiva. Assim, exploram-se com mais detalhes as referidas estratégias nas subseções a seguir.

2.1 ESTRATÉGIAS EMPREENDEDORAS

Diante do cenário de incertezas e competitividade, autores (McGrath & MacMillan, 2000; Hitt et al., 2002; Drucker, 2006; Kraus & Kauranen, 2009) têm empreendido esforços para estabelecer intersecções entre estratégia e empreendedorismo. Como exemplo, Meyer, Neck e Meeks (2002) defendem que a ação criativa oriunda do empreendedorismo é uma condição antecedente ao processo de gestão estratégica. Kraus e Kauranen (2009) entendem que tanto ações estratégicas quanto empreendedoras viabilizam a geração de valor, porém, em conjunto, potencializam este resultado. Hitt et al. (2001) argumentam que este valor gerado é fruto das combinações dos recursos de uma organização. Todavia, só há vantagem competitiva quando tais recursos não são facilmente copiados pelos concorrentes (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Mas então em que as estratégias empreendedoras se diferenciam das demais? Para McGrath e MacMillan (2000) e Kuratko e Audretsch (2009), na mentalidade (*mindset*) dos estrategistas. Segundos estes autores, a chave está em ter uma atitude empreendedora. Buscar oportunidades não facilmente observáveis e óbvias (oportunidades empreendedoras), ter disciplina e foco em sua exploração, estar alerta ao potencial de rentabilidade das atividades, ter uma postura que prioriza a execução em detrimento à análise, ao mesmo tempo em que valoriza a adaptação, além da capacidade de engajar pessoas no cumprimento de objetivos desafiadores (McGrath & MacMillan, 2000). De maneira complementar, Morris, Kuratko, & Covin (2008, p. 194) conceituam a estratégia empreendedora como “uma visão baseada na confiança de toda a organização no comportamento empreendedor que, proposital e continuamente, rejuvenesce a organização e modela o escopo de suas operações por meio do reconhecimento e da exploração de oportunidades empreendedoras”.

Tais comportamentos favorecem o desenvolvimento de ações, negócios ou o fornecimento de serviços com qualidade superior aos oferecidos pelos concorrentes. A prática do empreendedorismo – alicerçada na reestruturação ou criação de algo novo e útil ao desenvolvimento econômico – interage com a inovação, seja pela criação de novos produtos ou serviços, seja pela forma diferente de fornecê-los (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001). Em linhas gerais, capacidade criativa e de assumir riscos, flexibilidade, perseverança, ação fundamenta em ideias inovadoras, autonomia e inquietações por novas oportunidades visando a criação de valor são características inerentes aos empreendedores (Barros, Fiúsa, & Ipiranga, 2005; De Souza & Guimarães, 2005; Drucker, 2006; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Não se trata, portanto, de palpites, mas sim de escolhas racionais, fundamentadas por meio de ideias, da exploração e senso de sua intuição. Neste sentido, é seguro afirmar que as estratégias empreendedoras combinam as características de empreendedores na busca por

vantagens competitivas (McGrath & MacMillan, 2000; Hitt et al., 2002; Venkataraman & Sarasvathy, 2005; Tondolo, Bitencourt, & Tondolo, 2011). Estas estratégias podem ser vistas ao mesmo tempo como deliberadas e emergentes: deliberadas em seu conceito amplo, calcadas sobre a reflexão, e emergentes ao compreender seus detalhes e possibilitar ajustes e adaptação durante o trajeto de atuação estratégica (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Ademais, Zahra e Covin (1995) descobriram que o uso de estratégias empreendedoras tem um impacto positivo nos indicadores financeiros, melhorando gradativamente o desempenho organizacional neste âmbito. Também, Pletsch et al., (2015) evidenciaram em seus estudos envolvendo planos competitivos de empresas brasileiras uma ligação expressiva entre estratégias e medidas de desempenho econômico-financeiro, tais como: rentabilidade do patrimônio líquido e liquidez corrente. A partir destes achados, fortalece-se a ideia de imprescindibilidade do uso de estratégias empreendedoras, não só pelo argumento de obter vantagem em relação aos concorrentes, mas também por possibilitar retornos financeiros.

Covin e Miles (1999, p. 57) descrevem quatro formas que as estratégias empreendedoras podem tomar tendo por objetivo a inovação, são elas: regeneração sustentada, rejuvenescimento organizacional, renovação estratégica e redefinição do domínio. Para os autores, a regeneração sustentada se refere “à introdução de novos produtos e serviços ou a entrada em novos mercados”. O rejuvenescimento organizacional envolve a alteração de processos internos, estruturas e/ou capacidades das empresas. A renovação estratégica é a modificação do comportamento da organização perante o mercado em que atua, reconfigurando seu modo de competir e seu posicionamento no segmento. A redefinição do domínio ocorre quando “a organização, proativamente, cria a arena do mercado de produtos que os concorrentes não reconheceram ou procuraram ativamente explorar”.

Na medida em que a aplicação da estratégia empreendedora se torna mais complexa, menor é a frequência de realização de atividades que a ocasionam (Covin & Miles, 1999). Com base nisso, pode-se inferir que a introdução de novos produtos e/ou serviços ou a entrada em novos mercados têm maior probabilidade de se efetivar pelas organizações. O mesmo raciocínio pode ser utilizado para compreender a magnitude do impacto negativo caso a estratégia não seja bem-sucedida. Assim, caso a empresa falhe ao empreender uma nova direção estratégica (renovação), os danos podem variar entre moderados e altos. Inclusive, Kaplan e Norton (1997) estimam que 70% das estratégias falham por terem sido mal executadas. Ademais, destaca-se que a resposta rápida pode ser entendida como a vantagem competitiva por mover-se primeiro que os concorrentes.

Nestes estudos, percebeu-se que as inovações também podem ser ocasionadas por estratégias empreendedoras (Covin & Miles, 1999; McGrath & MacMillan, 2000; Hitt et al., 2002; Venkataraman & Sarasvathy, 2005; Arshi & Burns, 2018). Ao mesmo tempo, alguns autores (Gilbert, 1994; Lynn & Akgün, 1998; Bowonder et al., 2010; Cooper & Edgett, 2010; Rothaermel & Hess, 2010) apresentam tipologias específicas de estratégias de inovação, explicadas em maior profundidade na subseção a seguir.

2.2 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO

A inovação é um dos elementos de grande impacto nas estratégias organizacionais, a qual é alcançada por meio da junção de vários elementos a serem alinhados pela empresa (Bruno-Faria & Fonseca, 2014). Assim, as organizações precisam concentrar suas ações e ambiente organizacional para buscar estruturas que favoreçam o levantamento de informações e gerenciamento para ampliação de suas capacidades competitivas. Em cenários de incerteza e competitividade, além do comportamento empreendedor, o inovador também se faz necessário

à exploração de oportunidades por meio de novas ideias, processos, produtos e/ou serviços, viabilizando a diferenciação e reconfiguração de mercados.

Dessa forma, as estratégias de inovação direcionam os tipos de inovação que são utilizados pela organização com vistas ao alcance de diferenciais competitivos sustentáveis, em alinhamento com seus objetivos e estratégias corporativas (Gilbert, 1994; Dodgson, Gann, & Salter, 2008; Lendel & Varmus, 2011). Tem-se, portanto, a inovação como um elemento estratégico vital para ações de competitividade e diferenciação das empresas no mercado (Schumpeter, 1939; Malewicki & Sivakumar, 2004; Rosa, Rosa, & Antonioli, 2018). Em suma, pode-se compreender as estratégias de inovação como uma abordagem voltada à escolha de objetivos, métodos e meios que utilizam e desenvolvem o potencial de inovar das organizações (Lendel & Varmus, 2011).

Existem diferentes abordagens (Gilbert, 1994; Lynn & Akgün, 1998; Freeman & Soete, 2008; Bowonder et al., 2010; Cooper & Edgett, 2010; Rothaermel & Hess, 2010) para caracterizar as estratégias de inovação, como por exemplo de acordo com o grau de novidade da inovação pretendida, da incerteza do mercado, as tecnologias vigentes, a velocidade com que a inovação é introduzida, a postura diante dos concorrentes, entre outros. Em linhas gerais, entende-se que estas características são contempladas na classificação proposta por Gilbert (1994): proativas ou reativas. As estratégias de inovação proativas são aquelas em que a organização decide introduzir, antes de seus concorrentes, inovações mais radicais e inventivas, enquanto que as reativas definem uma postura mais imitativa em relação às inovações dos concorrentes realizando modificações de cunho mais incremental.

A decisão sobre qual estratégia de inovação utilizar deverá buscar o equilíbrio entre os objetivos corporativos, as demandas dos consumidores e do mercado, além das políticas governamentais (Gilbert, 1994; Chen & Yuan, 2007). Por meio delas, é possível gerar vantagem de custos, aumento de receita, melhoria nos níveis de serviços, satisfação do cliente final, prazos de entrega mais curtos, melhor visibilidade da informação, divisão mais clara de responsabilidades e flexibilidade de resposta ao lidar com as incertezas que enfrentam os gestores (Spekman & Davis, 2016). Em tempo, as estratégias de inovação são bem-sucedidas desde que haja uma estrutura favorável ao seu desenvolvimento, tais como uma cultura organizacional que valorize a criatividade e uma política de gestão de pessoas que reconheça e retenha pessoas comprometidas com esta visão (Gilbert, 1994; Bruno-Faria & Fonseca, 2014).

Assim, as estratégias de inovação geram valor ao promover entusiasmo aos consumidores, superação dos concorrentes e enriquecimento do portfólio (Bowonder et al., 2010). Para os autores, tais estratégias podem ser: cocriação, reposicionamento da marca, produção enxuta, alavancagem tecnológica, alianças estratégicas, destruição criativa, investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), aquisições, entre outros. Neste sentido, é importante salientar que diferentes estratégias podem ser usadas em conjunto, porém determinadas combinações podem ser prejudiciais à efetividade dos investimentos em inovação (Rothaermel & Hess, 2010).

Na discussão sobre estratégias de inovação e suas ferramentas, Porter e Millar (1985) e Chen e Yuan (2007) evidenciam que medidas relacionadas à tecnologia possuem a capacidade de modificar as regras da competição, uma vez que dinamizam a concorrência no mercado. Inclui-se nesse arcabouço argumentativo as instituições bancárias, que detêm pujantes possibilidades de geração de novos negócios por meio do uso da tecnologia, além de que este é um aspecto capaz de criar vantagem competitiva. Quando bem gerenciados, os avanços tecnológicos inserem-se nesse ambiente como ferramentas favorecedoras a diferenciais de mercado e agregação de valor, como já ocorre na atuação das *fintechs*.

Pennings & Harianto (1992) desenvolveram pesquisas em instituições bancárias, examinando as práticas destas organizações direcionadas à adoção de inovações tecnológicas. Consideraram, para isso, atributos de inovação como sendo a recombinação do *know-how*

presente nos ativos humanos e capital das organizações, representada por meio de novas ideias, processos, produtos e/ou serviços cujo desenvolvimento se deu internamente (P&D) ou que foram adquiridos do ambiente externo. Medidas estratégicas de inovação podem ser compreendidas como o somatório de habilidades e capacidades acumuladas pelas empresas, cujos recursos podem ser utilizados para a alavancagem estratégica de mudanças e potencializações de decisões, mas limitadas por direção e ajuste dos esforços organizacionais.

Nesta discussão sobre o ambiente de mercado e de instituições financeiras, corrobora-se a necessidade de elaboração de estratégias de inovação, tendo como aporte o uso de ferramentas de tecnologias e de gerenciamento de informações disponíveis. Ao destacar a facilidade de coleta de informações por parte das organizações financeiras, tem-se uma série de diferenciações e vantagens competitivas fundamentadas em ações efêmeras de inovação, uma vez que, inovações de produtos e serviços podem ser rapidamente replicadas por seus concorrentes (Grant, 1991). Assim, apresenta-se com mais intensidade, ações estratégicas que se debruçam sobre medidas de inovação em processos, classificações de comportamentos institucionais, diferenciação de produtos e serviços voltadas à satisfação das partes interessadas das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante do objetivo proposto, utilizou-se como base de dados os relatórios administrativos e notas explicativas das dez maiores instituições financeiras brasileiras em termos de ativos totais de um conjunto de 1.502 instituições, conforme classificação do Banco Central do Brasil (Bacen). São elas, em ordem: Banco do Brasil S.A., Caixa Econômica Federal, Banco Bradesco S.A., Banco Itaú Unibanco S.A., Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Banco Santander (Brasil) S.A., Banco Safra S.A., Banco BTG Pactual S.A., Banco Votorantim S.A. e Cielo S.A. Juntas possuem a soma de R\$ 7.128.353.620,00 de ativos totais. A soma do item “ativo total” de todas as 1.502 instituições contidas no relatório é R\$ 9.352.329.947,00. Logo, as dez instituições selecionadas representam 76,22% dos ativos totais disponíveis neste mercado.

Esta classificação pode ser consultada no *site* do Bacen que divulga, trimestralmente, as informações das instituições financeiras que estão em operação normal. Os parâmetros considerados na consulta foram: data-base “12/2018”, tipo de instituição “instituições individuais” e relatório “resumo”, em observância aos resultados consolidados por conglomerado. Já para acesso aos relatórios administrativos e notas explicativas, foram realizados *downloads* no site da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), a bolsa de valores oficial do Brasil, e nos sites das próprias instituições. O período de coleta dos referidos arquivos se deu entre os dias 26 e 29 de abril de 2019. Utilizou-se a análise de conteúdo por se intencionar a compreensão dos padrões e configurações estratégicas.

Para tanto, os dados foram codificados e agrupados em categorias analíticas (Merriam, 2009). Estas categorias analíticas são apresentadas na seção seguinte como critérios de avaliação da presença de estratégias empreendedoras e de inovação, tendo sido criadas com base nas perspectivas teóricas trazidas ao longo deste estudo de acordo com a frequência de uso dos termos e abordagens utilizadas. Em seguida, as informações foram analisadas buscando confrontar os direcionamentos teóricos com o fenômeno em questão. Dessa forma, a definição dos construtos de estratégia empreendedora e estratégia de inovação subsidiou a criação dos critérios supracitados e, por consequência, a análise dos relatórios e notas explicativas das instituições financeiras.

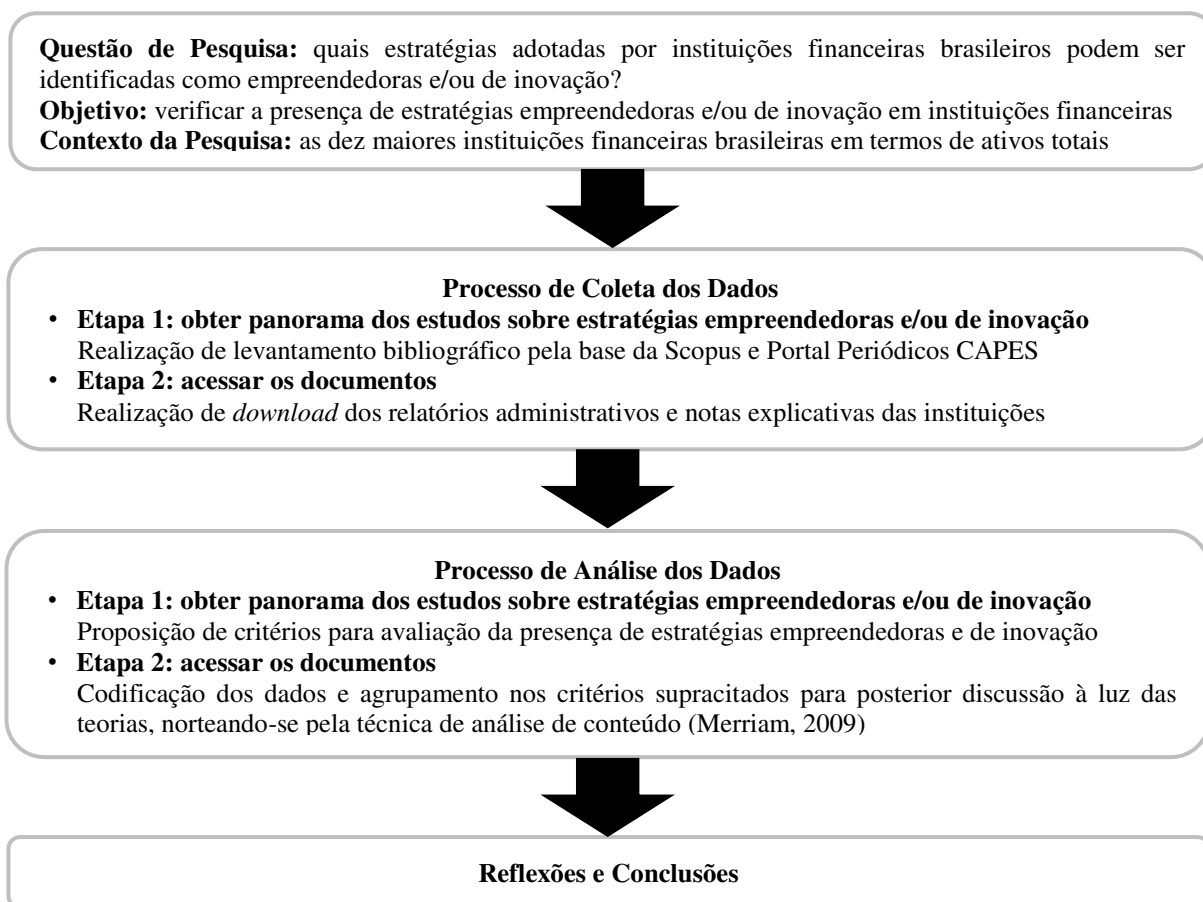


Figura 1. Estrutura da pesquisa

Fonte: Autores (2019).

A Figura 1 caracteriza todas as etapas da pesquisa, balizadas pela questão-problema e pelo objetivo do artigo, envolvendo desde a concepção da problemática, com a definição do contexto e do fenômeno, até a consolidação da proposição dos critérios para avaliação da presença de estratégias empreendedoras e de inovação que subsidiaram a pesquisa empírica com os bancos. Ademais, visando o rigor metodológico, valorizou-se a descrição clara, rica e detalhada dos procedimentos e a construção de um *corpus* de pesquisa coerente (De Paiva Júnior, Leão, & Mello, 2011).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS CRITÉRIOS

Mediante o aprofundamento teórico e compreensão acerca dos construtos associados às estratégias empreendedoras e de inovação, foi possível criar critérios para avaliação de suas presenças nas organizações, que também orientaram a análise de conteúdo desta pesquisa. Na Figura 2 constam os descritores de cada critério com o objetivo de nortear os aspectos a serem observados, além dos autores que os sustentam teoricamente. Por este modelo, percebeu-se que a interface entre tais estratégias se dá pela criação de valor que, por sua vez, contribui para a competitividade das organizações (Vasconcelos & Cyrino, 2000; Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001).

Tabela 1

Cr terios para Avalia o da Presen a de Estrat gias Empreendedoras e de Inova o

	Crêterios de Avalia�o	Autores
Estratégias Empreendedoras	C1: Oportunidade empreendedora (objetivos desafiadores, redesenhar produtos e serviços existentes no mercado, diferenciar produtos e serviços de maneira inovadora, reconfigurar mercados)	Covin & Miles (1999); McGrath & MacMillan (2000); Srivastava, Fahey, & Christensen (2001); Hitt et al. (2002); Venkataraman & Sarasvathy (2005); Morris, Kuratko, & Covin (2008); Kuratko & Audretsch (2009); Tondolo, Bitencourt, & Tondolo (2011)
	C2: Framework empreendedor (processos internos, estruturas e/ou capacidades organizacionais sustentadas por um comportamento empreendedor)	Covin & Miles (1999); McGrath & MacMillan (2000); Hitt et al. (2001); Mintzberg & Quinn (2001); Srivastava, Fahey, & Christensen (2001); Hitt et al. (2002); De Souza & Guimarães (2005); Drucker (2006); Kuratko & Audretsch (2009); Tondolo, Bitencourt, & Tondolo (2011)
Estratégias de Inova�o	C3: Novas ideias, processos, produtos e/ou serviços (enriquecimento do portfólio, P&D, alianças estratégicas, aquisi�es, antecip�o aos concorrentes com velocidade, melhoria contínua de processos, aprendizagem e gestão do conhecimento, patentes, cocria�o, inova�o aberta)	Schumpeter (1939); Pennings & Harianto (1992); Gilbert (1994); Lynn & Akgün (1998); Dodgson, Gann, & Salter (2008); Freeman & Soete (2008); Bowonder et al. (2010); Cooper & Edgett (2010); Rothaermel & Hess (2010)
	C4: Framework inovador (cultura de inova�o, ferramentas voltadas � prática, sele�o e execu�o de novas ideias, criatividade e comprometimento dos colaboradores, políticas de recrutamento, sele�o e reten�o de pessoas competentes)	Schumpeter (1939); Gilbert (1994); Lynn & Akgün (1998); Srivastava, Fahey, & Christensen (2001); Bowonder et al. (2010); Cooper & Edgett (2010); Rothaermel & Hess (2010); Bruno-Faria & Fonseca (2014); Rothaermel & Hess (2010)
Interface	C5: Cria�o de valor (foco no cliente, avanços tecnológicos, retornos financeiros, redu�o de problemas e/ou atributos inferiores de produtos/serviços, impacto social, satisfa�o dos funcionários)	Covin & Miles (1999); McGrath & MacMillan (2000); Hitt et al. (2001); Srivastava, Fahey, & Christensen (2001); Hitt et al. (2002); Venkataraman & Sarasvathy (2005); Chen & Yuan (2007); Bowonder et al. (2010); Spekman & Davis (2016)

Fonte: Autores (2019).

Na subse o seguinte s o discutidos os resultados   luz destes cr terios com base nos relat rios administrativos e notas explicativas dos bancos.

4.2 DISCUSS O

Com vistas ao reconhecimento e explora o de **oportunidades empreendedoras**, as institui es financeiras descrevem em seus documentos os esfor os para adapta o  s necessidades de seus clientes, o engajamento da equipe na consecui o de objetivos desafiadores e o redesenho ou diferencia o de produtos e servi os, em conformidade com McGrath e MacMillan (2000), Morris, Kuratko e Covin (2008) e Kuratko e Audretsch (2009). Baseadas em atos de empreendedorismo e inova o (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001), todas as institui es citam com frequ ncia o foco na transforma o digital para valerem-se das referidas oportunidades. Pelos investimentos em canais digitais, o banco Ita , por exemplo, possui

atualmente mais de 11 milhões de clientes pessoa física utilizando este tipo de canal e realizou mais de 22 mil horas de treinamento online para mais de 800 funcionários.

O banco Bradesco também tem utilizado a tecnologia visando personalizar o relacionamento para atender a diversas gerações, grupos sociais e culturais que compõem sua base de clientes e usuários, além do aumento da eficiência dos processos internos. O Bradesco Link, por exemplo, é um aplicativo capaz de fornecer informações de gestão de relacionamento com os clientes (CRM) aos gerentes em seus aparelhos corporativos, facilitar e agilizar o contato entre eles, dentre outras funções. Com vista à otimização das decisões e gestão dos negócios, a Caixa Econômica Federal está desenvolvendo um novo sistema de informações gerenciais que possibilitará a integração entre os âmbitos estratégico, tático e operacional, melhorando a gestão de riscos, confidencialidade das informações, governança na gestão dos dados, rapidez e efetividade das ações.

A maior das instituições financeiras, o Banco do Brasil (BB), tem o aplicativo para celular mais bem avaliado do sistema financeiro nacional que, junto à *internet banking*, é responsável por 75,6% das transações realizadas pelo banco. Utilizando inteligência artificial, o BB realiza atendimento e viabiliza transações via *chatbot* no *Facebook Messenger*, *Whatsapp* e *Twitter*. Por meio do *smartphone*, o usuário consegue renegociar dívidas, abrir conta corrente, consultar saldo, extrato e faturas, comprar dólares e euros, programar saques, solicitar cartão de crédito, controlar suas finanças, realizar investimentos, entre outros. Inclusive, o simulador de investimentos do BB venceu o prêmio Efinance 2018, conquistando também os seguintes resultados: 48% das pessoas realizaram seus primeiros investimentos com o banco pelo aplicativo e uma em cada quatro pessoas retornou ao simulador e aplicou novamente.

Com base nestes dados, percebe-se que a ênfase em avanços tecnológicos é responsável por dinamizar as relações e concorrência no mercado, corroborando Porter e Millar (1985) e Chen e Yuan (2007). Ao mesmo tempo, para que estas oportunidades sejam exploradas e as estratégias implementadas, é preciso que haja uma estrutura que favoreça seu desenvolvimento (Gilbert, 1994; Covin & Miles, 1999; Bruno-Faria & Fonseca, 2014), conforme os critérios ***framework empreendedor*** e ***framework inovador***. Com este raciocínio, todas as instituições financeiras pesquisadas especificaram medidas que visam a consolidação de uma cultura de inovação e empreendedorismo, por vezes potencializadas por políticas de retenção, seleção, treinamento e retenção de pessoas comprometidas, criativas e competentes, como apresentado por Rothaermel e Hess (2010).

O banco Santander, por exemplo, valoriza a simplicidade, pessoalidade e justiça nas relações com suas partes interessadas. Simplicidade por serviços descomplicados e fáceis de operar, pessoalidade por soluções e canais que atendam às necessidades e preferências dos clientes, e justiça por promover negócios e relações que sejam bons para clientes, acionistas e funcionários. Dentre as práticas de gestão de pessoas, pode-se citar a Academia Santander, que incentiva o protagonismo individual na formação técnica e o Santander Star, um programa de reconhecimento não financeiro que elege os funcionários destaque em cinco categorias: resultado, inovação, colaboração, atendimento e *risk pro*.

Enquanto isso, o banco BTG Pactual considera que seus ativos mais valiosos são as pessoas. A estrutura de gestão é horizontal e aberta, incentivando a troca de ideias e o trabalho em equipe. Em seus documentos, a instituição retrata o fomento a uma cultura centrada no reconhecimento do mérito individual e em um sistema de remuneração variável, que recompensa o trabalho em equipe, o empreendedorismo e a iniciativa. Também, desenvolveu-se um modelo de parceria para motivar e reter talentos, tendo como objetivo que seus melhores profissionais se tornem sócios. Dessa forma, as participações acionárias são revisadas de acordo com o desempenho do período. De acordo com o relatório administrativo acessado, com exceção do Conselho de Administração, todos os diretores e principais executivos são sócios dedicados ao banco em tempo integral.

O banco Votorantim, por sua vez, tem investido nas políticas de pessoas por meio da expansão do trabalho remoto, reforma dos espaços de trabalho, planejamento sucessório, reconhecimento por tempo de trabalho, ampliação do benefício de atividades físicas via *Gympass* para familiares, parcerias com hospitais e laboratórios, intensificação de treinamentos em modalidades presenciais e à distância, bem como o incentivo ao autodesenvolvimento com fomento à inovação, palestras e conteúdos disponibilizados em plataformas de capacitação virtual. Além disso, são desenvolvidos programas específicos às lideranças com ênfase em gestão de pessoas, negócios e inovação. O reflexo dessas iniciativas pode ser visualizado pelo resultado de 80% de satisfação mediante aplicação de pesquisa de clima organizacional.

Neste sentido, observa-se que a necessidade de acompanhar as necessidades e oportunidades do mercado e da sociedade (Vasconcelos & Cyrino, 2000) tem levado as instituições financeiras a adotarem uma série de estratégias empreendedoras e de inovação (vide Tabela 2), uma vez que outras perspectivas, metodologias e habilidades têm sido demandadas (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001). Constatou-se, portanto, que tais estratégias envolvem a geração de **novas ideias, processos, produtos e/ou serviços**, principalmente devido aos avanços tecnológicos, como também a **criação de valor** para as diferentes partes interessadas, em especial clientes, funcionários e acionistas.

Com vistas ao enriquecimento do portfólio e atendimento às novas necessidades, o BNDES aprovou o surgimento de diversos novos produtos, como: BNDES Fundos de Crédito em Infraestrutura, BNDES Fundos de Crédito Corporativo, BNDES Prosegurança, BNDES Fianças, BNDES Direto 10, BNDES Finame Direto, BNDES Refin e BNDES Pro-CDD Agro. Além disso, possui um Programa de Desenvolvimento de *Startups*, cujo objetivo final é a estruturação do “BNDES Garagem”, um centro de empreendedorismo e inovação. O programa visa proporcionar um espaço de inovação e geração de novos negócios capaz de conectar diferentes atores de inovação, como universidades, empresas, *startups* em diferentes estágios de maturidade, investidores e poder público.

Já o banco Safra tem buscado diversificar suas receitas de duas formas: ampliação da base de clientes e soluções dentro do contexto de inovação e alta tecnologia associado à qualidade do atendimento. Entrando no mercado de varejo de pessoas jurídicas e de adquirência, a instituição apresentou o SafraPay, uma solução de pagamentos que fornece a máquina gratuitamente para clientes com faturamento acima de R\$ 1.500,00 por mês. Visando se antecipar aos concorrentes, o grupo Safra também investiu na criação de uma operadora móvel virtual (MVNO), a Cinco Telecom, com foco em *Internet das Coisas* (IoT), que poderá viabilizar a comunicação entre as máquinas do SafraPay que utilizam rede 3G.

Visando agregar mais valor às suas práticas, a Cielo descreve em seu relatório ações de sustentabilidade, como por exemplo: o estabelecimento de uma estratégia climática, que inclui a realização do Inventário de Gases de Efeito Estufa (GEE) e a compensação das emissões de carbono, o investimento em projetos sociais que promovem a educação por meio de ações que contribuam com a melhoria da educação básica e/ou profissionalizante e iniciativas que possibilitem a geração de renda e favoreçam o desenvolvimento dos empreendedores brasileiros. Em 2018, a instituição integrou, pelo terceiro ano consecutivo, o *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) na categoria *World*, que analisa dados econômicos, desempenho ambiental e social, governança corporativa, gestão de riscos, mitigação de mudanças climáticas, práticas trabalhistas, entre outros.

Tabela 2
Análise das Instituições Financeiras

Instituição Financeira	Presença de Estratégias Empreendedoras		Presença de Estratégias de Inovação		Presença da Interface entre Estratégias	Total por Banco
	C1	C2	C3	C4	C5	
Banco do Brasil	4	4	3	2	7	20
Caixa Econômica Federal	6	3	6	7	9	31
Banco Bradesco	5	7	8	5	9	34
Itaú Unibanco	6	2	11	5	11	35
BNDES	1	1	8	4	5	19
Banco Santander	2	3	7	3	7	22
Banco Safra	2	2	3	3	4	14
Banco BTG Pactual	2	8	2	5	5	22
Banco Votorantim	2	7	9	7	12	37
Cielo	3	7	5	2	8	25
Total por Critério	33	44	62	43	77	

Fonte: Autores (2019).

Com base na Tabela 2, entende-se que as instituições financeiras têm dirigido esforços, prioritariamente, à criação de valor, o que confere meios que possibilitam a vantagem competitiva (Vasconcelos & Cyrino, 2000; Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001; Hitt et al., 2002). Além disso, a geração de novas ideias, processos, produtos e/ou serviços (C3) se apresenta de maneira importante, levando à compreensão de que essa regeneração sustentada e rejuvenescimento organizacional (Covin & Miles, 1999) tem contribuição significativa à gestão estratégica. Em uma análise individual das instituições, tem-se que os bancos Votorantim, Itaú e Bradesco são os que apresentam maior quantidade de elementos associados ao desenvolvimento de estratégias de empreendedorismo e de inovação.

Diante das incertezas do mercado e aumento da competitividade, percebeu-se que as instituições financeiras têm procurado, de maneira unânime, incorporar a tecnologia aos seus processos, produtos e/ou serviços. Exemplo disso é a inserção de cada vez mais funcionalidades que conferem autonomia aos clientes por seus dispositivos móveis, estruturação de processos usando *data science*, *blockchain* e inteligência artificial, além do treinamento aos funcionários em alta tecnologia. O compromisso com a transformação digital é um fator transversal aos critérios elencados, uma vez que denota a atuação em oportunidades empreendedoras, sustenta os *frameworks* empreendedor e inovador, também viabilizando novas ideias, processos, produtos e/ou serviços e a criação de valor a todos os *stakeholders*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desta pesquisa contribuem de diversas maneiras diferentes para o avanço do conhecimento nos campos de estratégia, empreendedorismo e inovação. Primeiro, pelos

esforços em trazer discussões teóricas acerca de estratégias empreendedoras e de inovação, bem como suas interfaces. Segundo, pela proposição de critérios para verificação da presença dessas estratégias nas organizações, pavimentando caminhos para a pesquisa empírica e argumentações conceituais. Também, ao aplicar tais critérios para análise das dez maiores instituições financeiras brasileiras, articulando as abordagens de modo a lançar luz sobre as práticas de mercado nesta perspectiva.

Com base nas pesquisas realizadas, ainda há escassez de estudos teórico-empíricos acerca desta temática, caracterizando um amplo espaço para contribuições. Neste sentido, apontam-se como sugestões para pesquisas futuras: como as estratégias empreendedoras e de inovação influenciam o desempenho econômico-financeiros das organizações? Quais combinações de estratégias empreendedoras e de inovação geram melhores resultados? Quais estratégias empreendedoras e de inovação são utilizadas por *startups* com forte teor tecnológico? Quais as contribuições da teoria institucional para a compreensão do uso de estratégias empreendedoras e de inovação em instituições financeiras?

REFERÊNCIAS

- Arshi, T., & Burns, P. (2018). Entrepreneurial Architecture: A Framework to Promote Innovation in Large Firms. *The Journal of Entrepreneurship*, 27(2), 151-179.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barros, F. S. D. O., Fiúsa, J. L. A., & Ipiranga, A. S. R. (2005). O empreendedorismo como estratégia emergente de gestão: histórias de sucesso. *Organizações & Sociedade*, 12(33), 109-128.
- Bruno-Faria, M. d., & Fonseca, M. V. (2014). Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos. *Revista de Administração Contemporânea*, 372-396.
- Bittencourt, W. R., Bressan, V. G. F., Goulart, C. P., Bressan, A. A., de Moura Costa, D. R., & Lamounier, W. M. (2017). Rentabilidade em Bancos Múltiplos e Cooperativas de Crédito Brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 22-40.
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S., & Shirodkar, A. (2010). Innovation strategies for creating competitive advantage. *Research-technology Management*, 53(3), 19-32.
- Chen, Y., & Yuan, Y. (2007). The innovation strategy of firms: empirical evidence from the Chinese high-tech industry. *Journal of Technology Management in China*, 2(2), 145-153.
- Conto, S. M., Antunes Júnior, J. A. V., & Vaccaro, G. L. R. (2016). A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. *Gestão & Produção*, 23(2), 397-407.
- Cooper, R. G., & Edgett, S. J. (2010). Developing a product innovation and technology strategy for your business. *Research-Technology Management*, 53(3), 33-40.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.

de Paiva Júnior, F. G., de Souza Leão, A. L. M., & de Mello, S. C. B. (2011). Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*, 13(31), 190-209.

de Souza, E. C. L., & de Aquino Guimarães, T. (2005). *Empreendedorismo além do plano de negócio*. São Paulo: Atlas.

Dodgson, M., Gann, D. M., & Salter, A. (2008). *The management of technological innovation: strategy and practice*. Oxford: Oxford University Press.

Drejer, I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551-562.

Drucker, P. F. (2006). *Innovation and entrepreneurship: practice and principles*. New York: Harper Collins.

Fonseca, M. (2018). Pesquisa mostra o abismo entre bancos e fintechs – e seus clientes. *Revista Exame*. <https://exame.abril.com.br/pme/pesquisa-mostra-o-abismo-entre-bancos-e-fintechs-e-seus-clientes/>

Freeman, C., & Soete, L. (2008). *A economia da inovação industrial*. Campinas: Editora da Unicamp.

Gilbert, J. T. (1994). Choosing an innovation strategy: Theory and practice. *Business Horizons*, 37(6), 16-23.

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future: Breakthrough strategies for seizing control of your industry and creating the markets of tomorrow*. Boston: The Harvard Business School Press.

Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13-28.

Hitt, M. A., Ireland, R., Camp, M., & Sexton, D. (2002). Strategic entrepreneurship: Integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In M. A. Hitt, R. Ireland, M. Camp & D. Sexton (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 1-13). Oxford: Blackwell.

Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

- Kimura, H. (2002). Ferramentas de análise de riscos em estratégias empresariais. *RAE-eletrônica*, 1(2), 1-14.
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *International Journal of Business Science & Applied Management*, 4(1), 37-50.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 1-17.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1969). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lendel, V., & Varmus, M. (2011). Creation and implementation of the innovation strategy in the enterprise. *Economics and Management*, 16(1), 819-826.
- Lynn, G. S., & Akgün, A. E. (1998). Innovation strategies under uncertainty: a contingency approach for new product development. *Engineering Management Journal*, 10(3), 11-18.
- Malewicki, D., & Sivakumar, K. (2004). Patentes e estratégias de desenvolvimento de produtos: um modelo de antecedentes e conseqüências do valor da patente. *Revista Europeia de Gestão da Inovação*, 7(1), 5-22.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. (2000). *The entrepreneurial mindset*. Boston: Harvard Business School Press.
- Meyer, G. D., Neck, H. M., & Meeks, M. D. (2002). The Entrepreneurship-Strategic Management Interface. In M. A. Hitt, R. D. Ireland, S. M. Camp & D. L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 19-44). Oxford: Blackwell.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Mason, OH: Thomson/South-Western Publishers.
- Newman, H. (1978). Strategic groups and the structure-performance relationship. *Review of Economics and Statistics*, 60(3), 417-427.
- Pennings, J. M., & Harianto, F. (1992). The diffusion of technological innovation in the commercial banking industry. *Strategic Management Journal*, 13(1), 29-46.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Pletsch, C. S., Dal Magro, C. B., da Silva, A., & Lavarda, C. E. F. (2015). Estratégias competitivas e desempenho econômico-financeiro de empresas brasileiras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(25), 16-30.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149-160.

Rosa, J. P., Rosa, S. S., & Antonioli, P. D. (2018). A estratégia da inovação, a chave para o desenvolvimento: uma comparação entre a realidade brasileira e americana. *Iberoamerican Journal of Industrial Engineering*, 10(19), 157-176.

Rothaermel, F., & Hess, A. (2010). Innovation strategies combined. *MIT Sloan Management Review*, 51(3), 13-15.

Rumelt, R. P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3), 167-185.

Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1996). Fundamental issues in strategy. In R. Rumelt, D. Schendel & D. Teece (Eds.), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda* (pp. 9-47). Boston: Harvard Business School Press.

Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles: a theoretical, historical, and statistical analysis of the capitalist process*. New York: McGraw-Hill.

Shapiro, C. (1989). The theory of business strategy. *The Rand Journal of Economics*, 20(1), 125-137.

Spekman, R., & Davis, E. W. (2016). The extended enterprise: a decade later. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(1), 43-61.

Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.

Tondolo, V. A. G., Bitencourt, C. C., & Tondolo, R. D. R. P. (2011). Implementação de estratégia empreendedora internacional no setor de vinhos: o caso da vinícola miolo. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, 13(3), 363-376.

Vasconcelos, F. C., & Cyrino, Á. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37.

Venkataraman, S., & Sarasvathy, S. D. (2005). Strategy and entrepreneurship. In M. Hitt, R. E. Freeman & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 650-668). New York: J. Wiley.

Wasserman, R. (2010). Classificação de desenvolvimento dos países reflete falta de critério unificado. *BBC Brasil*.
https://www.bbc.com/portuguese/noticias/2010/09/100924_desenvolvimento_sub_criterios_rw.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.