

ISSN:2446-8622

Microfundamentos do pensamento estratégico em uma startup brasileira
Um estudo de caso sobre a atuação da cognição na criação de capacidades de inovação

Microfoundations of strategic thinking in a Brazilian startup
Case study on the role of cognition in creating innovation capabilities

Recebido: 5/12/2023 – Aprovado: 31/10/2024 – Publicado: 1/4/2025
Processo de Avaliação: Double Blind Review

Fábio Santos

fjsantos@usp.br

Universidade de São Paulo

<https://orcid.org/0000-0003-3030-5684>

Augusto Facundo

augustofacundo@usp.br

Universidade de São Paulo

<https://orcid.org/0000-0001-7759-5055>

RESUMO

Este artigo pesquisa como atuam os microfundamentos do pensamento estratégico em startups. Foi realizado um estudo exploratório com uma startup brasileira, foram coletados dados primários e secundários, por meio de entrevistas com colaboradores líderes da estratégia de inovação da empresa. Os resultados revelam como atua a cognição a partir de um pensamento estratégico em um projeto de inovação que foi realizado entre a startup e uma Big Tech mundialmente conhecida. Criamos um framework preliminar e como resultado principal uma árvore de codificação foi criada apresentando o constructo estratégias cognitivas para a criação da inovação. Tais resultados demonstraram o papel fundamental do desenvolvimento de capacidades na empresa estudada. Essas capacidades de alto nível ajudaram a empresa a adquirir, desenvolver e reconfigurar novos recursos, gerando na startup uma performance superior à do mercado, o que denota parte dos desafios em um ecossistema de inovação extremamente competitivo. O artigo enriquece o entendimento sobre o pensamento estratégico, a partir das capacidades de inovação, ajudando a aumentar a eficiência da inovação e



ISSN:2446-8622

fornecendo insumos para serem utilizados no campo de gestão de empresas.

Palavras-chave: capacidades, inovação, startups, pensamento estratégico, microfundamentos

ABSTRACT

This article research how the microfoundations of strategic thinking work in startups. To this end, an exploratory study was carried out with a Brazilian startup, primary and secondary data were collected through interviews with leading employees of the company's innovation strategy. The results reveal how cognition works based on strategic thinking in an innovation project that was carried out between the startup and a world-renowned Big Tech. We created a preliminary framework and as the main result a coding tree was created presenting the construct cognitive strategies for creating innovation. These results demonstrated the fundamental role of capability creation in the company studied. These high-level capabilities helped the company acquire, develop and reconfigure new resources, generating the startup a performance superior to the market, which denotes part of the challenges in an extremely competitive innovation ecosystem. The article enriches the understanding of strategic thinking, based on innovation capabilities, helping to increase the efficiency of innovation and providing inputs to be used in the field of business management.

Keywords: capabilities, innovation, startups, strategic thinking, microfoundations

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo tem o objetivo de investigar como atuam os microfundamentos do pensamento estratégico em uma startup brasileira e, portanto, pretende demonstrar como a cognição contribui para as capacidades de inovação presentes no mecanismo evolutivo que compreende os períodos de antes, durante e após a inserção da mesma em um projeto com uma grande Big Tech americana. De maneira mais específica, este artigo apresenta um estudo de



ISSN:2446-8622

caso que explora o processo de aquisição e renovação de capacidades no processo evolutivo da empresa objeto de estudo.

Um grande desafio para as empresas brasileiras é criar e manter inovações pioneiras que se destaquem e perdurem ao longo do tempo e, neste sentido, o advento de capacidades fornece um rol de ferramentas para auxiliar as empresas a capturarem as oportunidades de mercado de maneira mais eficiente. Este artigo compreende capacidades como um conjunto de habilidades coletivas e experiências de uma organização que, para Ulrich e Smallwood (2004) representam as maneiras pelas quais pessoas e recursos são reunidos. Por sua vez as capacidades de inovação são entendidas como capacidade de uma empresa de identificar novas ideias e transformá-las em produtos, serviços ou processos novos/melhorados que beneficiem a empresa (Aas e Breunig, 2017) e por último é importante estabelecer que a inovação aberta geralmente ocorre dentro de um ecossistema de inovação, que é uma conexão de empresas e outras entidades que coevoluem suas capacidades através de um conjunto compartilhado de conhecimentos (Moore, 1993).

Embora a literatura tenha muitos trabalhos científicos publicados estudando os construtos das capacidades organizacionais e inovação aberta que destacam o papel essencial das capacidades, são poucas as pesquisas que examinam o processo de criação de capacidades (Eggers & Kaplan, 2013). A pesquisa geralmente examina as capacidades depois de formadas e, em seguida, concentra-se em sua evolução dependente do caminho ao longo do tempo (Helfat & Lieberman, 2002), ou seja, estes trabalhos não são fundamentados em dados e se rendem as suposições tradicionais, como o acúmulo de experiência ao “aprender fazendo” (Bingham et al., 2019)

Este trabalho procura responder a seguinte questão de pesquisa: Como atuam os microfundamentos do pensamento estratégico em startups? Para responder a esta pergunta os autores realizaram um estudo de caso para entender como o microfundamento da cognição atuou na criação das capacidades inovadoras desta empresa. A divisão deste artigo está descrita adiante. A sessão 2 traz a discussão na literatura sobre pensamento estratégico, microfundamentos, cognição e capacidades de inovação. A sessão 3 apresenta a metodologia,



ISSN:2446-8622

seguida pela sessão 4 que apresenta a coleta e análise de dados, depois apresentamos a sessão 5 com a discussão e resultados, que precede a sessão de conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Pensamento Estratégico

Muitas literaturas têm proposto a explicar como o pensamento estratégico atua nas corporações. O pensamento estratégico tem sido pesquisado em diversas vertentes, desde a literatura da psicologia (Halevy, 2016) até a literatura de gestão (Nickols, 2016). Considerando a sua relevância e tamanha dimensão que atinge hoje, diversos pesquisadores, se concentram a explicar os fatores que afetam o pensamento estratégico e suas tomadas de decisão (Mintzberg, 1994; Drejer et al., 2005). E, para explicar como os microfundamentos deste pensamento estratégico atuam utilizamos a cognição como uma ferramenta imprescindível para os tomadores de decisão escolherem os caminhos estratégicos que desejam percorrer em suas empresas.

Para Nuntamanop et al., (2013), o pensamento estratégico tem sua relevância focada em duas esferas. De um lado ele é importante para a estratégia per se e de outro lado é importante para a gestão estratégica. Henry Mintzberg (1994), enfatiza que tal pensamento não é apenas uma nomenclatura para o âmbito da gestão estratégica (Al Jawarneh, 2016). O pensamento estratégico também é uma forma particular de se pensar com certas características (Al Jawarneh, 2016) tendo o poder de resolver problemas estratégicos como o problema de manter a empresa pequena, de terceirizar ou de integralizar verticalmente, de franquizar, ou de desinvestir.

Uma empresa que, por exemplo, deseja expandir-se e atingir novos mercados depende, em partes, do pensamento estratégico intrínseco à mente do comandante do barco. Tal processo, cognitivo e conceitual, orienta e direciona a empresa à descoberta de novas estratégias que são implementadas à medida que são feitas (Casey & Goldman, 2010; Mintzberg, 1999; Liedtka, 1998; Heracleous, 1998). Tais processos cognitivos dependem, ainda, de conhecimento e habilidades analíticas e sintetizadoras. Este artigo irá, a partir do estudo da cognição estudar como ocorre o processo de criação de capacidades inovadoras a partir do pensamento



ISSN:2446-8622

estratégico em startups.

Embora a literatura cobre uma variedade de teorias sobre o tema, pouco têm sido produzidos para explicar os microfundamentos do pensamento estratégico em startups para a criação de capacidades inovadoras. As organizações do século presente enfrentam oportunidades complexas, como a expansão de suas atividades, o desenvolvimento de produtos e novas práticas inovadoras. Criar capacidades inovadoras que manterão tais organizações a frente da concorrência é um desafio que está impregnado no pensamento estratégico das lideranças, portanto, os microfundamentos cognitivos destes indivíduos é um ponto de atenção, bem como a pressão para redefinir os negócios e manter vantagem competitiva é soberana (Ulijn et al., 2000).

2.2. Microfundamentos

Existe uma razão primária que justifica o estudo dos microfundamentos e tal justificativa está ligada ao fato de que empresas são compostas de indivíduos, portanto não há empresas sem eles (Felin e Foss, 2005) e neste sentido estudar a organização em seu nível de estudos no espectro dos indivíduos é um fator determinante para o sucesso. Dada a devida importância ao indivíduo) é visível que em estudos de estratégia diversos autores abordam em alguma frente o assunto de microfundamentos, a exemplo de Felin e Foss (2005) que dissertaram sobre microfundamentos e vantagem competitiva, David Teece (2007) que estudou os microfundamentos da performance a partir das capacidades dinâmicas, Greve (2013) que trouxe um estudo sobre os microfundamentos da aprendizagem organizacional e Helfat e Peteraf (2015) que estudaram os microfundamentos das capacidades cognitivas gerenciais. E dentre uma seara de definições é importante conceituar que, para este projeto, microfundamentos são ações subjacentes em nível individual e em nível de grupo que moldam a estratégia, a organização e, mais amplamente, as capacidades que levam ao surgimento de um desempenho superior no nível da organização (Helfat et al., 2009).

Por fim, mesmo com a solidez do tema e a constatação de sua importância, o debate que permeou diversos campos do conhecimento humano sobre microfundamentos ainda apresenta questionamentos nas áreas da pesquisa organizacional, gerencial e estratégica (Barney e Felin,



ISSN:2446-8622

2013) sobretudo no que concerne a cognição e o pensamento estratégico inerente a ela. E considerando que tal debate ocorre dentro das organizações e que tal estudo tem se apresentado como tema preponderante na área da estratégia, a atualidade deste contexto apresenta uma rica fonte de materiais para elevar o patamar do conhecimento sobre o tema. Desta forma, apresentamos a interseccionalidade entre o microfundamento da cognição com a criação de capacidades de inovação, visando contribuir para um dos principais objetivos com o estudo dos microfundamentos.

2.3. Cognição

O estudo do pensamento estratégico é um fenômeno presente em todas as corporações. Muitos estudos têm tratado do pensamento estratégico no campo das grandes empresas. Contudo, entender como os microfundamentos do pensamento estratégico atuam para a criação de capacidades de inovação ainda é algo a ser mais bem explorado. Este artigo cobre a lacuna de pesquisa sobre a atuação do microfundamento da cognição nesta criação de capacidades. A literatura representa estes temas em uma variedade de contextos, mas este artigo foca em como ocorre o processo de criação de capacidades inovadoras a partir destes microfundamentos cognitivos.

A cognição é uma capacidade de realizar não apenas atividades físicas, mas também mentais, a dizer sociais, psicológicas e comportamentais, que ajudam a explicar como as empresas possuem capacidades mais efetivas do que outras através das características subjetivas de indivíduos biológicos (Secchi e Cowley, 2021). Para Eggers e Kaplan a literatura aponta três processos em que capacidades e cognição interagem. Primeiramente o processo de construção aborda como a cognição está implicada no desenvolvimento e manutenção de rotinas, que são os blocos de construção das capacidades. Em segundo lugar, o processo de montagem das capacidades aborda como esses blocos são encaixados com base interpretações gerenciais do valor “potencial” das capacidades resultantes. Terceiro, existe um processo de combinação que aborda como as escolhas sobre a aplicação das capacidades ao ambiente organizacional são moldadas pela interpretação do ambiente, segundo os gerentes.

Nesta análise de cognição o foco dos microfundamentos denota como a cognição afeta



ISSN:2446-8622

a criação de capacidades inovadoras de diversas maneiras, por exemplo, Bingham et al. (2019) trata como a cognição individual afeta as capacidades da empresa, Mazzucchelli et al. (2019) exploram o papel da criatividade e habilidade individuais na cognição do indivíduo e sua importância nas rotinas, Davies et al. (2018) que além de tratar de rotinas exploram a importância da aprendizagem cognitiva e da racionalidade prospectiva (avaliação de alternativas) influenciam as capacidades dinâmicas e Ford e Fiesl (2019) que estudaram a cognição gerencial no processo de “montagem” e desenvolvimento de capacidades.

Para explicar como os microfundamentos da criação de capacidades inovadoras atuam, é preciso também entender que os tomadores de decisão nesta empreitada utilizam sua cognição como parte de seu pensamento estratégico e estes possuem uma capacidade essencial em sintetizar ideias (Mintzberg, 1993) e aplicá-las no mercado com o objetivo de trazer lucros futuros. Portanto, o processo do pensamento estratégico necessário para entender como os microfundamentos da criação de capacidades inovadoras funcionam parte de um processo complexo que envolve, por exemplo, intuição e criatividade (Foss e Klein, 2005), características presentes na mente do empreendedor. E dado que o mapeamento da cognição permite compreender o pensamento estratégico é agora importante delinear o que são os microfundamentos e posteriormente como eles atuam na criação de capacidades inovadoras.

2.4. Capacidades de Inovação

A inovação refere-se a um processo específico que nasce a partir de uma ideia ou invenção até chegar ao mercado, a invenção por si não é inovação (Agrawal et al., 2010) e entender como as capacidades de inovação são criadas passa por compreender o fenômeno em si. Amplamente considerada como uma forte fonte de vantagem competitiva (Dess e Picken, 2000; Tushman e O'Reilly, 1996) a inovação é um tema de constante interesse, mas que devido a abrangência do tema, sua definição pode ser confundida com a qualidade da criatividade. Todavia, alguns autores se dedicaram a revisar a literatura e buscar uma definição menos ambígua, como o caso de Crossan e Apaydin (2010) que após coletar e analisar o termo inovação desde 1981 chegaram à definição que a inovação é:



ISSN:2446-8622

Produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade com valor agregado nas esferas econômica e social; renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; desenvolvimento de novos métodos de produção; e estabelecimento de novos sistemas de gestão. É um processo e um resultado. (Crossan e Apaydin, 2010, p. 02).

A inovação possui relevância ímpar no campo da estratégia e o interesse pelo tema faz com que a literatura tenha profundos avanços, uma vez que este tema é estudado há muito tempo por expoentes da administração como Schumpeter (1934) e Peter Drucker (1985) que estudaram sobre inovação e empreendedorismo. Observa-se que muitos estudiosos se dedicaram (e dedicam) a entender as capacidades que impulsionam a inovação nas empresas (Guan Ma, 2003; Teece, 2007). Em se tratando de startups, alguns estudos propuseram a estudar como as capacidades inovadoras e tecnológicas impulsionam o desempenho e a sobrevivência delas (Guan e Ma, 2003; Pellegrino, et al., 2012) e para muitos autores o sucesso das startups depende profundamente de suas capacidades inovadoras (Figueiredo et al., 2012; Alvarez & Busenitz, 2001).

Inicialmente é preciso considerar que nem toda capacidade de inovação refere-se a capacidades tecnológicas, uma vez que o desempenho em inovação não é somente ligado à tecnologia (Figueiredo, 2005; Deeds et al, 1999; Pennings, 2001). Além do mais observa-se que as capacidades de inovação envolvem (também) a incerteza (Afuah, 1998) incorporando nas empresas a necessidade de desenvolver capacidades que gerenciem diversas questões como ambiguidade de informação e idiosincrasias do ambiente inovador (Kaplan, 2008). As atividades inovadoras nascem a partir de processos de inovação que possuem propriedades típicas (Dosi, 1982) como o fato de que existem incertezas neste processo, como o fato de que existe cada vez mais uma dependência de conhecimento científico e como o fato de que o processo inovador emerge através da acumulação de capacidades, que segundo Figueiredo (2005) é um processo que envolve uma base de competências e trajetórias que foram desenvolvidas ao longo do tempo pela organização, que resultam nas capacidades de inovação.

Alguns autores consideram as capacidades de inovação como “capacidades de moldar e gerenciar múltiplas capacidades” (Lerro, Linzalone & Schiuma, 2009, p. 11) outros sugerem



ISSN:2446-8622

que tais capacidades podem ser entendidas como o potencial para inovar (Saunila e Ukko, 2012) e há ainda autores que dividiram as capacidades de inovação em um número de elementos distintos (Lawson e Samson, 2001). Embora a literatura apresente esta vasta definição sobre o tema, tratamos as capacidades de inovação como um conjunto de recursos, processos e práticas da organização para o desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos (Helfat, et al., 2007) definição que possui melhor alinhamento com a proposta deste projeto e limita a ambiguidade de sua definição.

O estudo sobre as capacidades de inovação é um campo emergente, mas que tem atraído o interesse de diversos acadêmicos (Calantone et al., 2002; Guan & Ma, 2003; Tamer et al., 2003; Rajapathirana e Jayani, 2018; Forsman, 2011; Valladares et al., 2014). Todavia, a literatura ainda não explorou corretamente como o processo de criação de capacidades de inovação acontecem em startups de base tecnológica que desenvolvem tecnologias profundas (deep techs) e quais são as capacidades que impulsionam a inovação (Helfat e Peteraf, 2003) limitando-se, por exemplo, a estudos que caracterizam as capacidades de inovação (Zawislak et al., 2012) ou que estudam os fatores determinantes das capacidades de inovação (Valladares et al., 2014; El Hanchi e Kerzazi, 2020).

2.5. Inovação em Startups

Dilemas presenciados essencialmente em startups, empresas que atuam em ambientes incertos, mas com potencial de crescimento que possuem ausência de recursos, reforçam a necessidade de estudar de perto como surgem as capacidades de inovação. A literatura em inovação apresenta uma correlação forte entre a quantidade de startups/ atividade empreendedora e o desenvolvimento econômico do país (Acs e Szerb, 2007). Em países desenvolvidos a relevância de tais empresas é notória, os Estados Unidos, por exemplo, lideram a lista de startups no mundo. Tais empresas são catalisadoras para o crescimento não apenas nacional, mas também global e segundo o Fórum Econômico Mundial o valor que elas criam se aproxima do PIB de grandes economias. Logo, considerando que startups são fontes geradoras de inovação e trabalhar com elas impulsiona o desempenho nas empresas (Weiblen



ISSN:2446-8622

e Chesbrough, 2015) o estudo sobre o que leva tais empresas ao sucesso ou o fracasso é essencial, logo identificar como a inovação surge e se torna uma capacidade neste universo é também tarefa desta dissertação.

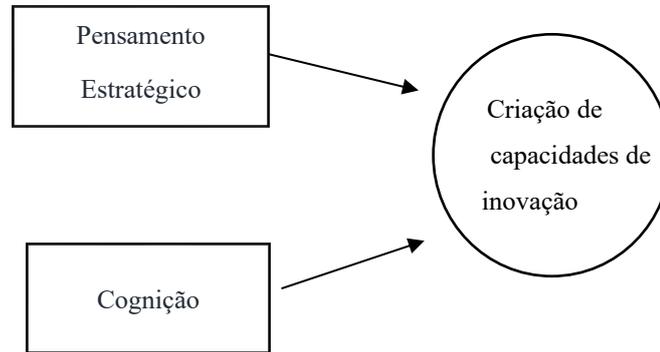
O pensamento estratégico inerente as capacidades de inovação, dentro do mundo das startups, é um tema que ainda é pouco explorado e este constructo quase não é (ainda) reconhecido como tal (Valladares et al., 2014; Samia e Lamia, 2020). Startups por serem empresas pequenas e novas acabam recebendo pouca atenção e consequentemente a quantidade de estudos exploratórios sobre elas é reduzido (Zahra et al., 2006) e, em se tratando de startups, estudar as capacidades de inovação no que tange a gestão da inovação, gestão estratégica e gestão empreendedora é essencial. Mas são poucos os artigos que estudam como as startups transformam inovações em capacidades per se, como os estudos de Henry e Albaladejo (2002) que estudaram as fontes determinantes das capacidades de inovação em pequenas empresas de eletrônicos na Inglaterra ou o trabalho pioneiro de Saunila (2020) que estudou, em uma revisão sistemática, as capacidades de inovação em pequenas empresas e identificou as características das capacidades de inovação no contexto destas corporações.

Conforme citado neste trabalho, alguns estudos já abordaram a criação de capacidades em distintos contextos e existe uma miríade de artigos que exploram as atividades que se transformam em capacidades inovadoras promovendo a mudança tecnológica e inovação (Zawislak et al., 2012; Bell, 2009; Huang, 2011). Todavia, em seu estado da arte atual, a literatura de estratégia tem espaço para desenvolver pesquisas que compreendam o espectro da inovação no que diz respeito aos seus microfundamentos, logo propomos o seguinte framework conceitual:



ISSN:2446-8622

Figura 1 – Criação de Capacidade de inovação



Elaborado pelos autores

3. METODOLOGIA

Neste artigo investigamos como atuam os microfundamentos do pensamento estratégico em uma startup brasileira, com foco no microfundamento da cognição. Ao mesmo tempo buscamos contextualizar as descobertas através da ilustração de um estudo de caso. Primeiramente escolhemos este formato de pesquisa porque estudos de caso são descrições ricas e empíricas de instâncias particulares de um fenômeno que são tipicamente baseadas em uma variedade de fontes de dados (Yin, 1994). Em segundo lugar, empresas precisam ser estudadas durante seu estágio de startup para manter uma visão verdadeira e imparcial (Park, 2005). E por último, estudos de casos esclarecedores podem, provavelmente, produzir insights poderosos sobre capacidades (Teece, 2012). Embora diversos estudos tenham estudado capacidades e o pensamento estratégico, a literatura sobre os dois assuntos em conjunto no que tange ao microfundamento da cognição ainda é pouco explorado. Portanto, dada a literatura limitada, um estudo com método qualitativo se torna apropriado para este artigo (Kouamé e Langley, 2018; Eisenhardt, 2019). Utilizamos um estudo de caso longitudinal com o propósito de explorar os eventos temporais baseado nas narrativas dos entrevistados.

Esta foi uma pesquisa de cunho qualitativo de caráter exploratório, utilizando a elaboração de teoria a partir de dados emergentes (Gioia, 2021). Construimos uma árvore de



ISSN:2446-8622

codificação que, a partir da descoberta do microfundamento de cognição, ordenamos, a partir da análise das narrativas, as categorias de primeira, segunda ordem e uma ordem agregada que apresentou o constructo de estratégias cognitivas para a criação da inovação.

4. COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A empresa escolhida para este estudo de caso foi uma startup fundada em 2014 em Leme (SP) que lidera, há mais de seis anos, o segmento de ferramentas estratégicas para a integração de empresas ao mundo digital, sendo pioneira no processo de transformação digital no segmento varejista, o que a torna uma empresa atraente a ser estudada. A startup hoje possui unidades no Brasil, Portugal e Estados Unidos, bem como possui mais de novecentos sistemas de gestão de lojas prontos para integrar e realiza mensalmente mais de cinco mil integrações digitais. No Brasil, ela é a única parceira do maior buscador online mundial no serviço de integrar o estoque do varejo direto à plataforma online. Esta startup, através de softwares de integração de gerenciamento de negócios (ERP), se conecta a empresas de tal forma que esta consiga organizar estoques de varejistas e, colocando estas informações online, oferece soluções de conexões entre o varejo e a indústria, com informações de estoque e sell-out (venda direta ao consumidor), além de possibilitar que a indústria direcione investimento de mídia aos varejos em grandes campanhas. A Startup possui como sua principal missão integrar informações, criando fontes de receitas e oportunidades de negócio.

Preliminarmente, para apresentar a história da startup, foi feita uma pesquisa com intuito de coletar dados secundários. A coleta de dados secundários aconteceu após a definição do objeto de estudo, que foi selecionado através da indicação da Associação Brasileira de Startups por conter características que possibilitariam o estudo. Além disto, foi importante para escolher a startup, como objeto de estudos, o fato de que os principais executivos desta empresa se disponibilizaram a colaborar com a criação deste artigo. Após o término da coleta secundária, foi desenvolvido o protocolo de entrevistas. Foram selecionados os atores envolvidos em um projeto entre a startup e uma Big Tech americana. Neste sentido foram escolhidos três tipos diferentes de entrevistados para coletar as informações de maneira mais detalhada: (1)



ISSN:2446-8622

Coordenadora de Inovação da Startup, que responde ao Head de Inovação no projeto; (2) O Head de inovação responsável pelos projetos entre a startup e a Big Tech; (3) O CIO (Chief Information Officer) que é um dos fundadores líderes no projeto entre e a startup e a Big tech, objetos de estudo neste artigo.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entrevista com a Coordenadora de Inovação da Startup

A entrevista com a coordenadora do setor de inovação ocorreu em uma ocasião formal. Após a aproximação inicial, a coordenadora foi solicitada a responder uma série de perguntas que utilizaram como referência e base de dados as duas entrevistas que foram realizadas com o CIO e o membro gestor da inovação (Head de Inovação) da startup. Nesta entrevista foram feitas perguntas do tipo: “Qual tipo de conhecimento a Big Tech compartilhou com a startup que hoje vocês incorporaram na rotina e nos processos?” e “Houve mudanças significativas na startup após começar a trabalhar com esta Big Tech?”.

Segundo a entrevistada, a startup estudada, predominantemente, tinha como foco o nicho de Shopping Centers, oferecendo o Alfa (nome fictício), que proporciona a integração de lojas em empreendimentos (shopping centers ou outros centros comerciais) que fazem cobrança de aluguel percentual com o objetivo de levar a informação de faturamento destas lojas para a administração do empreendimento que, por sua vez, pode realizar a cobrança proporcional ao faturamento atingido pelo lojista. Neste sentido, segundo a coordenadora de inovação, “a startup estudada tinha como desafio e função conectar a administração do empreendimento ao sistema de gestão (ERP’s) de cada loja, o que representava um desafio gigantesco.”

O primeiro cliente da Startup foi um dos maiores shopping centers da cidade de São Paulo. A missão da Startup foi fazer a integração dos dados de faturamento das mais de 300 lojas para a administração do empreendimento. E, para esta integração, a Startup estudada precisou desenvolver a capacidade de integrar cada sistema de gestão dos lojistas, criando uma interface confiável de dados para que a administração pudesse então cobrar o aluguel



ISSN:2446-8622

proporcional dos lojistas de forma mais assertiva. Foi nesta fase da empresa que nasceram as primeiras parcerias entre a Startup e diversas empresas varejistas e assim as capacidades de inovação desta Startup começaram a se desenvolver de forma mais robusta.

Após alguns anos e já bem estabelecida no mercado de varejo, a startup pôde firmar um acordo com uma das principais empresas de tecnologia mundial, tornando-se, na América Latina, a única empresa considerada Local Feed Partner com o direito de integrar o estoque físico de lojas varejistas brasileiras ao mundo digital, permitindo que diversos negócios varejistas pudessem adentrar no mundo multicanal (omnichannel). No início da parceria com a Big Tech, a Startup teve o desafio de sair da gestão de centenas de lojas para milhares de estabelecimentos que tinham o potencial de integrar a operação física à operação online e, primeiramente, a Startup passou a integrar, em sua maioria, o sistema de gestão do segmento farmacêutico à plataforma de busca online. Desta forma, a Startup desenvolveu uma capacidade de integração que pudesse atender a clientes de diversos segmentos como lojas de materiais de construção, móveis, produtos naturais e comércios de pneus, por exemplo. Foi questionado à coordenadora de inovação se houveram mudanças significativas na estrutura da Startup e ela respondeu que tais melhorias estruturais também foram contribuições da Big Tech e acrescentou que, devido a escalabilidade que os negócios alcançaram, a Startup passou de aproximadamente 100 funcionários para mais de 300 colaboradores hoje, distribuídos nos setores comerciais e de desenvolvimento de produtos.

Entrevista com o Head de inovação

Após as entrevistas iniciais com a coordenadora de inovação da startup fomos apresentados ao Head de Inovação. Foi realizada uma entrevista formal com este membro de aproximadamente 50 minutos de duração e, inicialmente, o Head de Inovação relatou como foi o início da parceria entre a Startup e a Big Tech. O entrevistado fez um relato de como a parceria começou, através de uma pesquisa liderada em partes pela equipe de novos negócios da Startup, que investigou o escasso acesso a ferramentas tecnológicas por parte do varejista, cujo respondente comentou que existem diversas barreiras de entrada aos pequenos varejistas quando eles tentam entrar no mundo digital, competindo com grandes marcas internacionais. E,



ISSN:2446-8622

como resultado de pesquisa, foi descoberto o sistema de campanhas publicitárias online do estoque físico das lojas – LIA (Local Inventory Ads). Tal ferramenta teria o poder de unir as informações de estoque e preço de produtos, que a Startup já tinha acesso, com a exposição nas buscas online de uma vitrine virtual do inventário físico das lojas. Em seguida o entrevistado foi questionado sobre como a Startup percebeu que havia, neste processo de escassez de digitalização, uma oportunidade. Em sua resposta, ele relatou que não havia no mercado nacional nenhuma companhia que fizesse especificamente esta integração de múltiplos sistemas, o que resultou na construção do planejamento estratégico e do estudo mais aprofundado das necessidades dos clientes varejistas e, a partir de então, a Startup iniciou as negociações para afiliação de parceiros da Big Tech realizando diversas reuniões de planejamento, técnicas e análise de mercado.

Em se tratando de desenvolvimento de ferramentas, o entrevistado foi perguntado sobre quais foram as contribuições técnicas e tecnológicas compartilhadas para o resultado do projeto e, também foi perguntado sobre os percalços técnicos e legais entre a Startup e a Big Tech e em sua resposta, relatou que a descoberta de novas plataformas, tecnologias, linguagens e ferramentas é sempre constante. “Diversos clientes, parceiros e fornecedores contribuem diretamente para que essa roda nunca pare de girar”. No tocante aos trâmites técnicos e legais, o entrevistado relatou que um dos desafios foi a construção da plataforma e a adaptação para redes de varejo, o que gerou a necessidade do desenvolvimento de recursos técnicos que atendessem a gestão multilojas com um único painel de controle. Além disso, a Startup teve de adaptar a sua plataforma para atender à LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados) que, na época, acabava de entrar em vigor. Além das adaptações e melhorias feitas na plataforma, a Startup precisou (para atender a alta escala de integrações) reconstruir parte da respectiva arquitetura para atender esta demanda, uma capacidade que, com o apoio das partes envolvidas no projeto, trouxe muito mais produtividade e, de acordo com o entrevistado, as trocas de conhecimentos técnicos foram essenciais para atender a demanda de clientes.

Quando perguntado sobre a criação de novas rotinas, capacidades ou processos, o Head de inovação relatou que: “Foi desenvolvida a plataforma toda do zero, os processos de condução



ISSN:2446-8622

das integrações, a construção das equipes de onboarding e manutenção, o departamento de Central de Catálogos (fundamental para a padronização das informações e enriquecimento de dados dos produtos), a adaptação das equipes de conexão e a interação das equipes internas de tratamento de dados e de desenvolvimento. Tal processo foi implementado através do planejamento desde o início do projeto e adequado ao longo de suas necessidades. Por fim, o entrevistado compartilhou quais as transformações e saldos foram deixados até o momento através da parceria construída com a Big Tech e, em sua resposta, informou que, como o projeto continua, a parceria fomenta a metodologia de controle de projetos e “a experiência de condução de uma plataforma em conjunto com uma gigante de tecnologia, seus diversos times de especialistas e principalmente o amadurecimento das pessoas envolvidas em relação às entregas focadas nas necessidades dos clientes”.

Entrevista com o CIO

Tivemos duas entrevistas com o CIO, sendo uma entrevista informal que durou aproximadamente 1 hora e uma entrevista formal com o roteiro de entrevista semiestruturado, que levou aproximadamente 45 minutos. Na entrevista inicial solicitamos que ele respondesse aspectos gerais da empresa sobre a fundação, aquisição e integração de recursos para alavancar seus projetos. A entrevista com o CIO da startup focou em entender a história da empresa e que passos a levaram a possuir desenvolver as capacidades necessárias para a tecnologia de integração utilizada na parceria com a Big Tech. Preliminarmente o executivo comentou sobre como a empresa começou e ele nos informou que um dos fundadores aprendeu a desenvolver aplicativos de maneira autodidata, ou seja, aprendeu fazendo. Inicialmente o executivo falou em entrevista sobre a atividade da Startup, que majoritariamente em sua parceria com a Big Tech “leva as lojas para o marketplace, conectando parceiros com a indústria, distribuidores e outros. Essa parceria possibilita uma estratégia de aumento de base de lojas integradas”. Quando perguntado sobre como a parceria entre a Startup e a Big Tech começou, o executivo nos informou que após o atingimento de 60% do mercado de shoppings integrados a startup passou a ser reconhecida como uma empresa especializada em integração em ambientes caóticos diretamente no banco de dados. Em seu relato, destacou que “Não possuem empresas



ISSN:2446-8622

que fazem este tipo de trabalho na América. Visitamos o Google em Mountain View. Posteriormente foi cerca de um ano de negociação e preparação da ferramenta da Startup para possibilitar a conexão do lojista com o buscador. As reuniões eram constantes, cerca de duas por semana, com times do Brasil e EUA”.

Este desenvolvimento de integração que levou um ano demonstrou que, após a aquisição de know-how de ponta, a Startup planejou um novo avanço, saindo de um nicho varejista físico para a maior plataforma de buscas online do mundo, o que denota o desenvolvimento e aperfeiçoamento na capacidade de seu serviço tecnológico. Entretanto, o desenvolvimento da ferramenta de integração não foi realizado exclusivamente pela Startup estudada uma vez que tal ferramenta teve o apoio intelectual da Big Tech e, para atingir o resultado esperado, o CIO informou que “foi primordial na troca de contribuições entre as partes envolvidas, assim como alinhamento estratégico que pudesse fazer sentido aos objetivos distintos entre as empresas”. Na fase de elaboração, os limites comerciais estavam mais planejados e a Startup criou uma estrutura mais robusta para atender ao ramo farmacêutico, mas a sua heurística permitiu atuar também em outros segmentos. Como resultados secundários, o desenvolvimento das ferramentas de integração gerou mudanças estruturais na Startup estudada, criando caminho para que ela, segundo as palavras do CIO, ganhasse projeção de marca, diferencial competitivo e aumento em sua base de clientes. Tais mudanças percebidas tiveram maior impacto no setor de tecnologia e operações da empresa, onde, segundo o CIO, “o maior impacto foi no setor de tecnologia e operações. No setor de tecnologia a ferramenta precisou ser adaptada para atuar no mercado fora de shoppings. Em operações tivemos que aumentar o número de funcionários, hoje próximo de 300, para poder atender a demanda de integrações. O aumento de funcionários levou a Startup a lançar o Beta Academy (nome fictício) para a captação de talentos que pudessem se transformar em futuros integradores da empresa”. Também foi perguntado ao CIO se as mudanças estruturais ocorridas após o início da parceria entre a Startup e a Big Tech foram geraram alterações propositais na empresa para que ela se adaptasse às mudanças. Em sua resposta o executivo disse que após a análise dos impactos, as estratégias e alterações foram desenhadas conforme progredia a adaptação da ferramenta.



ISSN:2446-8622

Quando questionado sobre a evolução das capacidades de inovação e conhecimentos ao longo do tempo, o CIO relatou que após a parceria com a Big Tech esta Startup desenvolveu mais ainda suas capacidades técnicas e, segundo ele: “Esse ambiente fez nos tornarmos especialistas em desenvolver e aprimorar as soluções para cada vez mais a integração com a loja física ser rápida e eficiente. Para implantar ferramentas de big techs em lojas físicas em alguns países, entre eles o Brasil, é necessário esse tipo de conexão. A parceria com a Big Tech nos trouxe maior exigência, o que naturalmente uma evolução na ferramenta”. Em se tratando de recursos, o CIO nos informou que, para a realização do projeto, foram realizados recursos provenientes de terceiros que foram utilizados para a melhoria da ferramenta, onde o aporte foi utilizado para o aprimoramento das exigências feitas pela Big Tech. Além do que existe na Startup um laboratório de inovação que possui uma verba destinada a estudar a adaptação da ferramenta para o atendimento dos parceiros. Constata-se esta que denota uma capacidade importante da empresa estudada em utilizar os recursos de maneira eficiente no desenvolvimento de suas tecnologias de integração. Por fim, a triangulação dos dados e a combinação e análise dos dados coletados com os entrevistados proporcionou a criação de uma árvore de codificação com a proposição de constructos robustos.

Este artigo buscou identificar como atuam os microfundamentos do pensamento estratégico em startups em seu processo evolutivo de inovação. Dentre os achados da pesquisa, destacam-se, como microfundamentos de cognição criados na Startup: (a) a busca pelo conhecimento de soluções tecnológicas tanto nas indústrias atendidas, quanto em soluções de ponta oferecidas por grandes empresas de tecnologia; (b) o entendimento pela adaptação constante dos recursos e capacidades da Startup e (c) a constante busca pela inovação como motor de escalabilidade de negócios. Como resultado da adoção dos microfundamentos de cognição, a Startup desenvolveu cinco capacidades: de digitalização, migração de interface, capacidade de controle e capacidade de conectividade. Tais capacidades são necessárias para tornar o projeto de inovação mais sólido, através da renovação de recursos internos como a expansão do time de desenvolvimento, aquisição de um imóvel para acomodar a expansão e a criação de um laboratório de inovação. Ademais, identificou-se que as capacidades foram criadas e retroalimentadas pelo pensamento estratégico que envolveu planejamento de projetos,

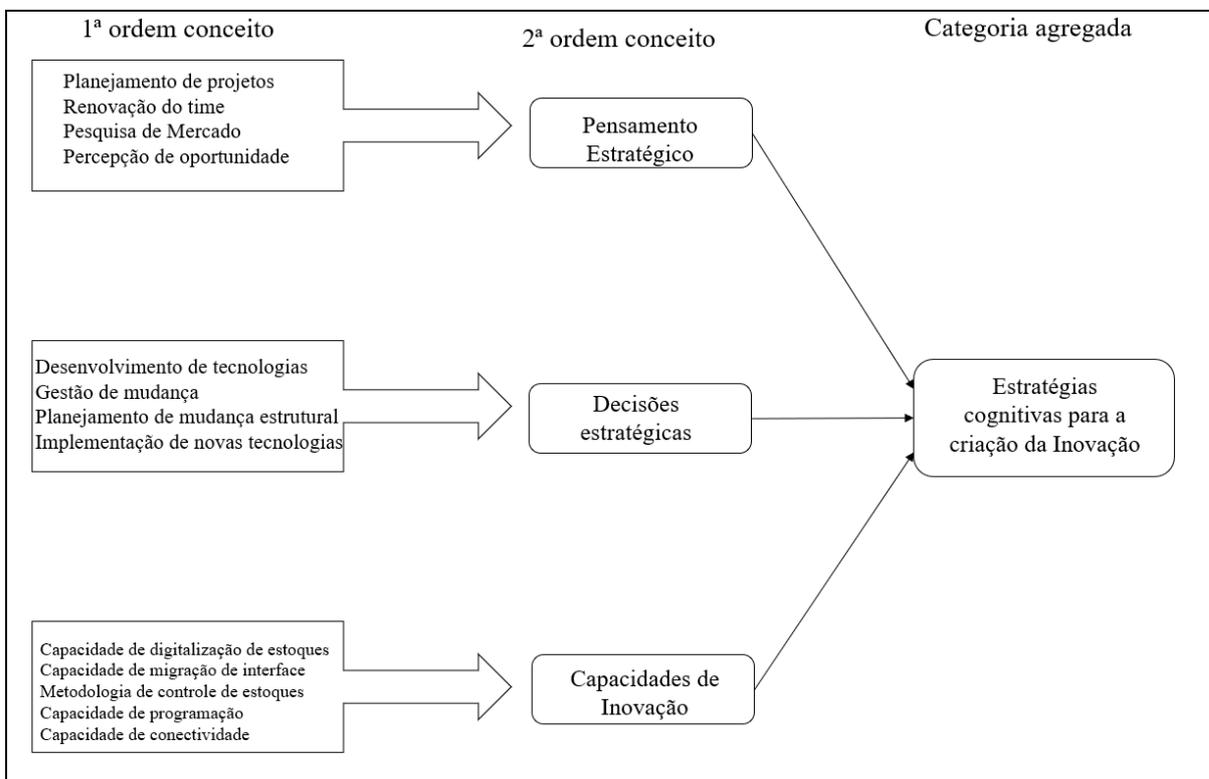


ISSN:2446-8622

renovação de times, uma pesquisa de mercado e a percepção do líder quanto as oportunidades e o envolvimento das decisões estratégicas neste processo que geraram o que chamamos de estratégias cognitivas para a criação da inovação. A árvore de codificação abaixo ilustra os achados.

Os achados descritos na figura 2, bem como os resultados das entrevistas que apresentam o processo longitudinal de inovação da empresa, permitem a proposição de um framework inicial, onde é proposto um processo de criação de capacidades de inovação por meio de microfundamentos de cognição, os quais são retroalimentados tanto pelo processo de planejamento estratégico, quanto pelo desenvolvimento de capacidades e pelos insumos gerados pela Big Tech.

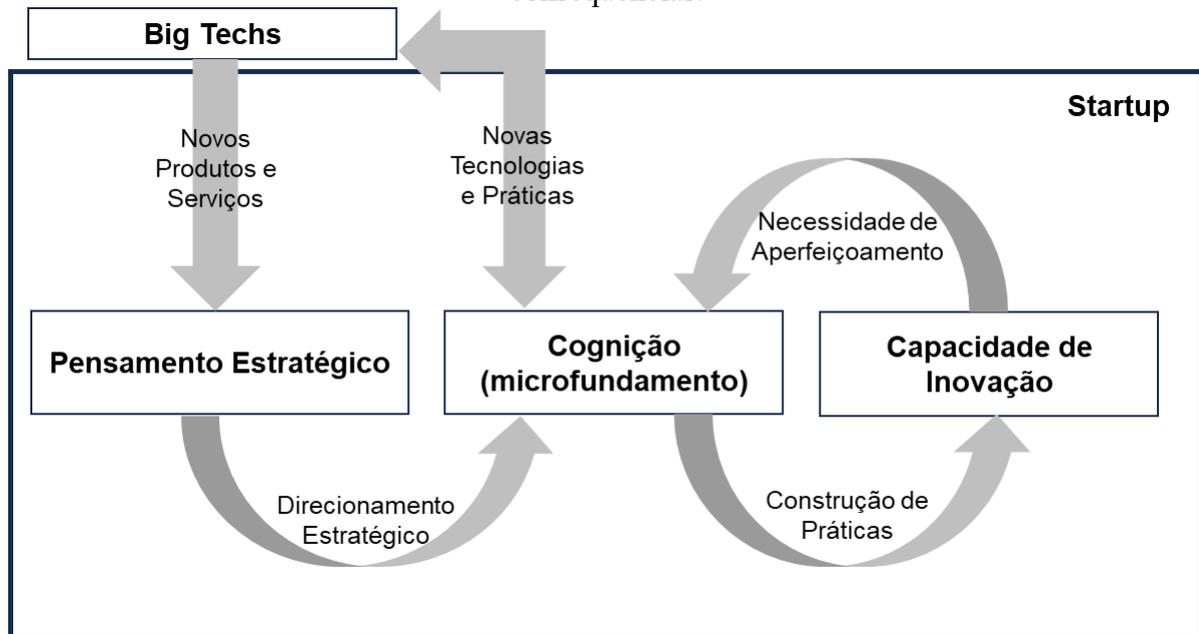
Figura 2 – Estratégias Cognitivas para Criação da Inovação



Elaborado pelos autores

ISSN:2446-8622

Figura 3 - O processo de criação e desenvolvimento do microfundamento de cognição e suas consequências.



Elaborado pelos autores.

O estudo de caso apresentou algumas limitações e, por tratar-se de estudo de caso único, não é possível transmitir generalizações oriundas do resultado de pesquisa, uma vez que a amostra utilizada representa, mesmo que estratégica, apenas uma parcela da visão e compartilhamento de informações da uma única empresa. A coleta de dados ocorreu de maneira fluida, com a participação e interesse efetivo dos entrevistados. Neste sentido, é necessário reforçar que o resultado deste artigo é como atuam os microfundamentos do pensamento estratégico na startup estudada e, graças à combinação da revisão da literatura com a coleta de dados, as limitações aqui apresentadas não comprometem o objetivo exploratório e central de pesquisa. Entendemos que estudos de casos múltiplos e análises quantitativas podem aprofundar a evidenciação do fenômeno estudado.

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi identificar como atuam os microfundamentos do pensamento estratégico em uma startup brasileira na prática da inovação aberta entre a startup estudada e

ISSN:2446-8622

uma Big Tech americana. Dar enfoque ao desenvolvimento de capacidades a partir do entendimento do pensamento estratégico (e como ele atua) é algo fundamental para os estudos organizacionais. Apesar de diversos estudos indicarem que empresas desenvolvem capacidades a partir do aprendizado oriundo da experiência, poucos trabalhos estudam os microfundamentos do pensamento estratégico dos gestores (a dizer processos cognitivos), ou seja, os fundamentos cognitivos das capacidades permanecem, de certo modo, inexplorados (Helfat e Peteraf, 2015).

O trabalho contribui nas esferas teóricas e gerenciais, do lado da literatura contribuimos com pequenos insumos para o conhecimento e para a evolução da literatura de inovação e capacidades (Teece, 1997, 2007; Helfat, 2007, 2009; Einsehardt e Martin, 2000) e do lado gerencial o framework contribui para a tomada de decisão estratégica dos gestores, limitando o risco de uma startup entrar no vale da morte. Porém o trabalho possui lacunas, limitando-se ao número de entrevistados o que gera a oportunidade de futuras pesquisas que ampliem a amostra universal e utilizem métodos quantitativos que, ao contrário deste trabalho, permitam generalizações.

REFERÊNCIAS

- Aas, Tor & Breunig, Karl. (2017). Conceptualizing Innovation Capabilities: A Contingency Perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 13. 7-24. 10.7341/20171311.
- Acs, Z. J., & Szerb, L. (2007). Entrepreneurship, economic growth and public policy. *Small business economics*, 28, 109-122.
- Afuah, A., 1998. *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. Oxford University Press, Oxford.
- Agrawal, A., Cockburn, I., & Rosell, C. (2010). Not invented here? Innovation in company towns. *Journal of Urban Economics*, 67(1), 78-89.
- Al-Jawarneh, N. M. S. (2016). Case study: Business management school at the Turkish republic of north Cyprus and how strategic thinking and planning can improve the performance of the organization to maintain stable between competitors. *Invention Journal of Research Technology in Engineering & Management (IJRTEM)*, 1(5), 64-72.
- Alvarez, S. A., & Busenitz, L. W. (2001). The entrepreneurship of resource-based theory. *Journal of management*, 27(6), 755-775.



ISSN:2446-8622

- Barney, J. A. Y., & Felin, T. (2013). What are microfoundations?. *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138-155.
- Bell, M. (2009). Innovation capabilities and directions of development.
- Bingham, Christopher & Howell, Travis & Ott, Timothy. (2019). Capability creation: Heuristics as microfoundations. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 13. 10.1002/sej.1312.
- Casey, A. J., & Goldman, E. F. (2010). Enhancing the ability to think strategically: A learning model. *Management Learning*, 41(2), 167-185.
- Chesbrough, H. (2015). From open science to open innovation. *Institute for Innovation and Knowledge Management, ESADE*.
- CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of management studies**, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, 2010.
- DeCarolis, D. M., & Deeds, D. L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic management journal*, 20(10), 953-968.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational dynamics*, 28(3), 18-34.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: a suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research policy*, 11(3), 147-162.
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance structures in business firms: an introduction. *Organization studies*, 29(8-9), 1165-1185.
- DREJER, Ina; JØRGENSEN, Birte Holst. The dynamic creation of knowledge: Analysing public-private collaborations. **Technovation**, v. 25, n. 2, p. 83-94, 2005.
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 63(3), 67-72.
- Eggers, J. P., & Kaplan, S. (2013). Cognition and capabilities: A multi-level perspective. *Academy of Management Annals*, 7(1), 295-340.
- Eisenhardt, Kathleen & Martin, Jeffrey. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*. 21. 1105-1121. 10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E.
- El Hanchi, S., & Kerzazi, L. (2020). Startup innovation capability from a dynamic capability-based view: A literature review and conceptual framework. *Journal of Small Business Strategy*, 30(2), 72-92.
- El Hanchi, Samia, and Lamia Kerzazi. "Startup Innovation Capability from a Dynamic Capability-Based View: A Literature Review and Conceptual Framework". *Journal of Small Business Strategy (archive only)* 30, no. 2 (May 27, 2020): 72-92. Accessed June 2, 2023.



ISSN:2446-8622

<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/1393>.

Felin, T., & Foss, N. J. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. *Strategic organization*, 3(4), 441-455.

Felin, T., & Foss, N. J. (2009). Organizational routines and capabilities: Historical drift and a course-correction toward microfoundations. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 157–167

Felin, T., Foss, N. J., & Ployhart, R. E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory. *Academy of Management Annals*, 9(1), 575–632.

Feng, Nanping & Wei, Fenfen & Peng, Zhanglin & Zhang, Qiang & Zhang, Kevin. (2019). The key role of dynamic capabilities in the evolutionary process for a startup to develop into an innovation ecosystem leader: An indepth case study. *Journal of Engineering and Technology Management*. 54. 81-96. 10.1016/j.jengtecman.2019.11.002.

Figueiredo, P. N. (2005). Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil. *São Paulo em perspectiva*, 19, 54-69.

Figueiredo, P. N., & Brito, K. N. (2012). MNE-subsiidiaries' innovation capability building and learning in emerging economies: firm-level evidence from the ICT industry in Brazil. *International Journal of Innovation and Learning*, 11(1), 12-43.

Ford, C. J., and Friesl, M. (2019) Abseiling From The Shard: The Cognitive Foundations Of Capability Development In Temporary Organizations. *European Management Review*, 16: 507– 523. 10.1111/emre.12295.

Foss, K., & Foss, N. J. (2022). Microfoundations for Strategy. In *Economic Microfoundations of Strategic Management: The Property Rights Perspective* (pp. 25-35). Cham: Springer International Publishing.

Foss, N. J. (2021). Microfoundations in Strategy: Content, Current Status and Future Prospects. *Strategic management: State of the field and its future*, 559-577.

Foss, N. J. (2021). The impact of the Covid-19 pandemic on firms' organizational designs. *Journal of Management Studies*, 58(1), 270.

Foss, N. J., & Klein, P. G. (2005). *Entrepreneurship and the economic theory of the firm: any gains from trade?* (pp. 55-80). Springer US.

Gioia, D. (2021). A systematic methodology for doing qualitative research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 20-29.

Guan, J., & Ma, N. (2003). Innovative capability and export performance of Chinese firms. *Technovation*, 23(9), 737-747.

HALEVY, Nir. Strategic thinking. In: **Advances in experimental social psychology**. Academic Press, 2016. p. 1-66.

Helfat, C. E., & Lieberman, M. B. (2002). The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, 11(4), 725–760



ISSN:2446-8622

- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. and Winter, S. (2007) *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. Malden, MA: Blackwell.
- Helfat, Constance & Peteraf, Margaret. (2009). Understanding Dynamic Capabilities: Progress Along a Developmental Path. *Strategic Organization - STRATEG ORGAN.* 7. 91-102. 10.1177/1476127008100133.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning?. *Long range planning*, 31(3), 481-487.
- Huang, H. C. (2011). Technological innovation capability creation potential of open innovation: a cross-level analysis in the biotechnology industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 23(1), 49-63.
- James F. Moore. Predators and prey: a new ecology of competition *Harv. Bus. Rev.*, 71 (3) (1993), pp. 75-86
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy making under uncertainty. *Organization science*, 19(5), 729-752.
- Laamanen, T., & Wallin, J. (2009). Cognitive dynamics of capability development paths. *Journal of Management Studies*, 46(6), 950–981.
- Lawson, Benn & Samson, Daniel. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*. 5. 377-400. 10.1142/S1363919601000427.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. *Strategic management journal*, 22(6-7), 615-640.
- Lerro, A., Linzalone, R., & Schiuma, G. (2009). Modelling organisational innovation capability: A knowledge-based approach. *Proceedings of the 4th IFKAD*.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: can it be taught?. *Long range planning*, 31(1), 120-129.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, 72(1), 107-114.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph. Reflecting on the strategy process. **MIT Sloan Management Review**, 1999.
- MOORE, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*. New York: HarperCollins.



ISSN:2446-8622

- Newbert, Scott & Kirchoff, Bruce. (2007). Defining the Relationship Among Founding Resources, Strategies, and Performance in Technology-Intensive New Ventures: Evidence from the Semiconductor Silicon Industry. *Journal of Small Business Management*. 45. 10.1111/j.1540-627X.2007.00222.x.
- NICKOLS, Fred. Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal*, v. 1, n. 1, p. 4-7, 2016.
- NUNTAMANOP, Polboon; KAURANEN, Ilkka; IGEL, Barbara. A new model of strategic thinking competency. *Journal of Strategy and Management*, v. 6, n. 3, p. 242-264, 2013.
- Park, J.S., 2005. Opportunity recognition and product innovation in entrepreneurial hi-tech start-ups: a new perspective and supporting case study. *Technovation* 25 (7), 739–752.
- Pavlou, P., Sawy, O.E., 2011. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decis. Sci.* 42 (1), 239–273.
- Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research policy*, 31(7), 1053-1067.
- S. Tamer Cavusgil Roger J. Calantone Yushan Zhao, (2003), "Tacit knowledge transfer and firm innovation capability", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 Iss 1 pp. 6 – 21
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260-265.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle.
- Secchi, D., & Cowley, S. J. (2021). Cognition in organisations: What it is and how it works. *European Management Review*, 18(2), 79-92.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management." *Strategic Management Journal*. 1997; 18(7): 509–533
- Teece, D. J. (2020). Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Teece, D.J., 2012. Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action. *J. Manag. Stud.* 49 (8), 1395–1401.
- Teece, David. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28. 1319 - 1350. 10.1002/smj.640.



ISSN:2446-8622

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.

Ulijn, J., O'Hair, D., Weggeman, M., Ledlow, G., & Hall, H. T. (2000). Innovation, Corporate Strategy, and Cultural Context: What Is the Mission for International Business Communication?. *The Journal of Business Communication* (1973), 37(3), 293-316.

Ulrich, Dave & Smallwood, Norm. (2004). Capitalizing on Capabilities. *Harvard business review*. 82. 119-27, 138.

Valladares, P. S. D. D. A., Vasconcellos, M. A. D., & Serio, L. C. D. (2014). Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 598-626.

Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study. Method in evaluation research. *Evaluation practice*, 15(3), 283-290.

Yin, R.K., 1994. *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd ed. CA:Sage, Newbury Park.

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management studies*, 43(4), 917-955.

Zawislak, Paulo Antônio, André Cherubini Alves, Jorge Tello-Gamarra, Denise Barbieux, and Fernanda Maciel Reichert. "Innovation capability: From technology development to transaction capability." *Journal of technology management & innovation* 7, no. 2 (2012): 14-27.

