

INOVAÇÃO EMPRESARIAL E REDES DE INOVAÇÃO: UMA RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS DE INOVAÇÃO E COMPETÊNCIA

Fernanda Rocha Bortoluzzi¹
Greice Back²
Pelayo Munhoz Olea³

RESUMO

O objetivo desta investigação foi verificar se as produções científicas relacionam *innovation and competence*, e quais relações são decorrentes destes conceitos. Como método utilizou-se uma revisão não-sistemática da literatura e as bases de dados: *Emerald*, *Scielo* e *Science Direct*. Entre os resultados obtivemos vinte e quatro artigos, que demonstram existir relação entre os conceitos. As relações encontradas foram: inovação aberta, inovação como emergência, inovação radical, inovação como competência, redes de inovação e inovação empresarial. Sendo com maior frequência encontradas as relações: redes de inovação e inovação empresarial as quais ganham destaque por sua preferência entre os autores.

Palavras-chaves: Competências. Inovação Empresarial. Redes de Inovação.

INTRODUÇÃO

A competitividade de uma nação depende da capacidade de sua indústria para inovar e melhorar. Por sua vez, as empresas alcançam vantagens competitivas por meio de inovações. O conhecimento dos fatores que causam a inovação é de extrema importância para o desenvolvimento humano, tais como: educação de qualidade, produção de pesquisas básicas e aplicadas, quebra dos muros entre universidades e indústrias para que haja mais flexibilidade nas relações, professores doutores atuando na indústria e esta sendo promotora de pesquisas dentro das universidades rompendo com a burocracia existente (PORTER, 1998).

No Brasil existem barreiras que impedem as organizações de beneficiarem-se com as pesquisas realizadas pelas universidades em todo país. A falta de mão de obra qualificada é

¹ e-mail: nandabortoluzzi@gmail.com

² e-mail: greiceback@yahoo.com.br

³ e-mail: pelayo.olea@gmail.com

um dos grandes problemas no país e isso pode ser caracterizado como uma consequência da falta de incentivo à educação.

Conforme Porter (1998), a motivação individual para o trabalho e para expandir habilidades é também importante para a vantagem competitiva. O talento excepcional é um recurso escasso em qualquer território. O sucesso de uma nação depende muito do tipo de educação que seus cidadãos escolhem, de seus talentos e de onde eles preferem trabalhar, assim como de seus comprometimentos e esforços.

A competitividade dos negócios depende cada vez mais dos ativos intelectuais, por oposição aos recursos tangíveis. Esses ativos intelectuais são chamados de competências e incluem atitude, conhecimento e habilidades da força de trabalho. Estas constituem a capacidade pessoal e permitem que as pessoas obtenham sucesso em seus empregos por alcançarem resultados diferenciados (SVEIBY, 1997; STEWART, 1997). A competência de uma organização consiste na capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (FLEURY; FLEURY, 2001).

A inovação é descrita como o processo essencial ligado à renovação dentro da organização, pois reanima o que ela oferece e como institui, distribuindo essa oferta. É uma atividade de natureza comum associada à sobrevivência e ao crescimento. E, com esse nível de abstração, pode-se considerar que o processo base é comum a toda a organização (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2005).

A inovação desponta como um fator-chave para a criação de valor. Dessa forma, as empresas buscam maneiras de ganhar vantagem competitiva em um ambiente competitivo e cada vez mais sensível à inovação. No entanto, para competir com foco em inovação, as empresas necessitam construir competências que demandam investimentos de longo prazo e de consistência (CARVALHO, 2009).

Para Carvalho, (2009) o domínio do conhecimento necessário para a inovação já não está restrito a empresas ou indivíduos. A complexidade da era do conhecimento exige a articulação e cooperação. Para inovar é preciso estar conectado às redes, sejam elas formais ou informais, presenciais ou virtuais. A atividade inovadora é por natureza um processo social e coletivo, no qual o aprendizado se dá através das interações. Quanto mais complexo for o aprendizado, maior será a necessidade de interação.

A inovação é uma questão de criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos. O processo de combinação desses diferentes conjuntos de conhecimento em uma inovação bem-sucedida ocorre sobre condições da alta

incerteza. Não se sabe exatamente como a inovação final será. A gestão da inovação compreende a capacidade de transformar essas incertezas em conhecimentos, mas isso só possível por meio de recursos no sentido de reduzir as incertezas. (BESSANT; TIDD, 2009).

Uma das formas de reduzir essas incertezas é investir na qualificação da mão de obra, ou seja, desenvolver competências para que possam gerar vantagens competitivas à organização. Sendo assim, o objetivo deste artigo foi pesquisar se as produções científicas relacionam inovação e competência, e quais são as relações decorrentes destes conceitos.

2 MÉTODO

A investigação foi delineada como uma revisão não sistemática da literatura, também denominada de revisão narrativa, a qual foi realizada por meio de levantamento, seleção e leitura de obras relevantes relacionadas ao tema utilizando uma análise quantitativa da bibliografia (SILVA, 2009). Esta investigação justifica-se pela intenção de pesquisar qual o nível de interação entre inovação e competências, bem como analisar qual o nível de evidências científicas que as publicações têm demonstrado.

O levantamento das fontes bibliográficas foi realizado nas seguintes bases de dados: *Emerald*, *Scielo*, *Science Direct* acessadas por suas ferramentas de busca. A estratégia para levantamento das fontes considerou as seguintes palavras-chave: *innovation and competence*. A configuração da ferramenta de busca não utilizou critérios para limitação temporal. A pesquisa tem como objetivo responder a questão: as produções científicas relacionam inovação e competência? Quais as relações decorrentes destes conceitos?

Como critérios de inclusão foram considerados apenas artigos publicados em *journals* contendo as palavras-chaves supracitadas em seus títulos. A busca foi realizada no dia 01 de julho de 2013 às 16h. Como critério de exclusão foi removido livros, a literatura cinzenta, por não ser considerada primeira fonte de pesquisa dos profissionais, assim como os artigos que não mencionaram as palavras utilizadas na estratégia de busca e não abordaram o tema tratado.

3 RESULTADOS

Figura 1 - Frequência de fontes recuperadas por meio da estratégia delineada em cada base de dados

FREQUÊNCIA TOTAL DE FONTES RECUPERADAS MEDIANTE CADA ESTRATÉGIA

Base de Dados	Estratégia – todos os índices	N. Fontes Recuperadas
EMERALD	<i>Innovation</i>	37.116
SCIELO	<i>Innovation</i>	2.042
SCIENCE DIRECT	<i>Innovation</i>	337.002
Base de Dados	Estratégia – todos os índices	N. Fontes Recuperadas
EMERALD	<i>Innovation and competence</i>	8180
SCIELO	<i>Innovation and competence</i>	33
SCIENCE DIRECT	<i>Innovation and competence</i>	28.932
Base de Dados	Estratégia – apenas títulos	N. Fontes Recuperadas
EMERALD	<i>Innovation and competence</i>	03
SCIELO	<i>Innovation and competence</i>	01
SCIENCE DIRECT	<i>Innovation and competence</i>	20

Fonte: Autores baseada nos resultados

Figura 2 - Identificação dos critérios de exclusão

IDENTIFICAÇÃO DA FONTE E IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO

Base	Título	Critério de Exclusão
EMERALD	<i>From Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation</i>	Não é artigo científico
SCIENCE DIRECT	<i>From knowledge management to strategic competence: measuring technological and organisational innovation</i>	Não é artigo científico
SCIENCE DIRECT	<i>From Knowledge Management to Strategic Competence Measuring Technological, Market and Organisational Innovation, Series on Technology Management</i>	Não é artigo científico
SCIENCE DIRECT	<i>Innovation as a core competence in the internationalization of Latin American companies: the process of Bico Internacional, a company of the Carvajal S.A.Group</i>	Fonte Repetida

Fonte: Autores baseada nos resultados

Entre os resultados obteve-se uma abrangente literatura referente à estratégia de busca *innovation and competence* (Figura 1). Estabeleceu-se um ponto de corte de no mínimo cinco artigos entre as categorias para uma melhor discussão e análise dos resultados. Como decorrência obteve-se duas categorias com número de publicações que ultrapassam o ponto de corte estabelecido, são elas: Inovação Empresarial e Redes de Inovação.

Figura 3 - Categorização dos resultados



Fonte: Autores baseada nos resultados

O objetivo deste gráfico é possibilitar a melhor visualização dos resultados e das variáveis: quantidade de artigos e categorias encontradas referentes à estratégia de busca: *innovation and competence*. De acordo com a análise realizada, os resultados foram categorizados como: Inovação aberta e Inovação como emergência, cada um com apenas um artigo recuperado; Inovação radical e Inovação como competência, cada um com dois artigos recuperados. As categorias com mais de cinco artigos foram: Redes de Inovação, com cinco artigos recuperados; e Inovação Empresarial, com nove artigos recuperados nas bases de dados.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados será realizada em itens que serão subdivididos em inovação empresarial e redes de inovação.

4.1 INOVAÇÃO EMPRESARIAL

Para Nelson (1993), a inovação empresarial não é entendida como algo que acontece de forma esporádica e fruto do acaso, nem como algo que resulta da ação isolada de um único ator. A inovação empresarial é vista como resultado de um processo não linear e permite a interação entre a empresa e o meio onde ela está inserida.

Este tipo de inovação resulta de um processo coletivo de aprendizagem onde as instituições desempenham um papel importante, já que a capacidade inovadora deriva de um processo de interação entre as empresas e o seu meio envolvente, realçando as sinergias de aprendizagem inerentes ao sistema econômico e o estímulo das instituições de suporte à inovação (NELSON, 1993).

A inovação empresarial no ambiente interno é desenvolvida por meio do clima propício à inovação e monitoramento das variáveis estruturais, desenvolvendo habilidades capazes de gerar competências distintivas que permitam que a organização utilize o seu potencial inovador para o aproveitamento das melhores oportunidades do mercado. (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Já a inovação no ambiente externo se relaciona com o sistema nacional de inovação em que a empresa está inserida, podendo definir seu espectro de escolhas ao lidar com as oportunidades e ameaças (TIDD, 2008)..

Kjellberg A., Werneman A., (2000), tratam o conhecimento como essencial para atender clientes e demandas por produtos novos. A gestão dos recursos humanos é crucial para o desenvolvimento criativo e para a inovação. Os autores propõe um modelo organizacional de transparência para a construção de capacidades inovadoras, considerando a instalações da organização para apoiar os indivíduos. Os módulos de aprendizagem são gerenciados por equipes especializadas buscando a recuperação e o desenvolvimento das competências, que são as camas quentes para a construção da capacidade de inovação dos colaboradores.

Stanko, Bonner, (2002), focam na inovação voltada para competência à pesquisa mercadológica, buscando entender o comportamento dos clientes. Os resultados sugerem que as competências de uma organização podem se desenvolver em situações com alta interatividade buscando relacionamento com os clientes.

Lundvall, Bengt-Åke, (2002), descrevem o desenvolvimento das competências por meio de um sistema nacional de inovação. Para os autores existe a necessidade de grandes esforços para promover a aprendizagem e o desenvolvimento de competências para gerar inovação.

Phillips, Owens, (2004), basearam-se no surgimento do jazz, sobre a perspectiva da competência para inovações nos mercados de música, das artes e da tecnologia.

Por meio da revisão da bibliográfica foi possível perceber que Kleef, Roome, (2005), focaram na importância do desenvolvimento das competências para o surgimento do processo criativo e a necessidade da interação de atores externos para inovar.

Stuart, Mills, (2009), apontam para a necessidade do desenvolvimento de competências de tecnologia de informação e conhecimento (TIC) nas escolas para que haja inovação. O estudo baseou-se nas respostas de 64 líderes de escola na Nova Zelândia. Os resultados mostraram que o desenvolvimento profissional e o uso das TIC aumentaram as competências para inovar.

Diaz, Millan, Castillo, (2011), apresentam um estudo de caso sobre a experiência da empresa Bico, na Colômbia, a fim de explicar o processo de expansão de mercados seguidos pela empresa. Possui grande capacidade de inovar em seus produtos, na concepção de estrutura organizacional e em estratégias de marketing devido à competência essencial.

Khoudour, Durlin, Bakri, Barthe, Romon, (2012), propõem um sistema para avaliar as competências nas operações relacionadas com os sistemas de gestão da mobilidade para atingir estratégias definidas.

Os autores Sun, Wong, Zhao, Yam, (2012), argumentam sobre o aumento da competitividade e reconhecem a urgência da inovação nas empresas de Hong Kong em relação com as empresas chinesas. Constataram que as organizações com pouca inovação se transferem para a China. Entre uma amostra de sete empresas pesquisadas, as que mais foram possíveis observar inovação foi as que valorizaram as competências.

Os artigos analisados evidenciam a relação entre competência e inovação empresarial. Os estudos demonstram a inovação como um fator chave de competitividade empresarial. Nesse sentido, o desenvolvimento das competências com a inovação ocorre pelo

viez do processo criativo e pelo estímulo interno e externo para o desenvolvimento das competências.

Os estudos apontam para a importância do desenvolvimento e a valorização das competências nos ambientes internos das indústrias interagindo com atores externos. As publicações ocorrem a partir do ano de 2000 e adquirem maior interesse dos pesquisadores em 2012, quando se percebe um aumento a frequência de publicações na área.

4.2 REDES DE INOVAÇÃO

De acordo com Fairtlough (1994), para inovar as empresas precisam de uma equipe ou de uma rede, uma vez que nenhum indivíduo pode ter todas as habilidades e os conhecimentos necessários. As redes de inovação exercem o papel de gerar ideias, avaliar possíveis mercados e auxiliar na resolução de problemas. A inovação, então, é resultado de competências específicas da empresa.

Ritter (1998), desenvolveu um conceito de competência de rede, mensurado pelo nível de tarefas de gerenciamento, qualificações, gestão de desempenho e *networking* da rede de uma empresa. Este conceito destaca as interações por meio das quais as empresas adquirem informações, ofertas e taxas e colaboração tecnológica. Esta visão também leva em conta o fato de que as relações interorganizacionais têm problemas específicos, especialmente com o investimento em *networking*, que incluem custos irrecuperáveis, o qual justifica a necessidade de uma empresa em desenvolver esta competência na gestão da sua rede.

A facilitação de *networking* é uma competência importante para a formação de redes de inovação. Instituições como empresas e escolas também contribuem para a formação de competências, capacitando as pessoas a inovar. Uma característica importante das redes é a sua evolução na utilização de conceitos compartilhados, que são relevantes às tarefas dos membros da rede e que facilitam a comunicação efetiva entre eles. Assim, o desenvolvimento de bons conjuntos de conceitos e o surgimento de fortes redes são processos complementares. (FAIRTLOUGH, 1994).

O processo de inovação tem caráter interativo e sistêmico, o que implica que a aprendizagem ocorre por interação. A capacidade de criar, utilizar e disseminar novos conhecimentos transcende a esfera da empresa individual e passa a ocorrer através da contínua interação entre empresas e outras organizações e instituições. As redes de inovação são estruturas de organização para a inovação. (ALVES, Et. al, 1994).

Fairtlough (1994), aponta a importância de um planejamento para um novo paradigma, ou seja, o planejamento deveria ter como objetivo promover a inovação. De acordo com o autor, a organização da inovação deve ser feita através do incentivo à formação de redes de inovação e pelo desenvolvimento e divulgação de novos conjuntos de conceitos relevantes.

Ritter, Gemünden (2002), baseando-se uma amostra de 308 empresas alemãs de engenharias mecânicas e elétricas, mostraram que os resultados de uma análise de LISREL revelam que a rede de competências tem uma forte influência positiva sobre a extensão de colaborações tecnológicas interorganizacionais e sobre o produto de uma empresa e sucesso na inovação de processo.

Os mesmos autores em uma obra publicada em 2003 realizaram uma pesquisa utilizando um banco de dados de 308 empresas alemãs. Os resultados mostram que as competências da rede e as competências tecnológicas têm um impacto positivo no sucesso das inovações da empresa.

Corroborando Chiu (2009), propõe um quadro que vê competência de rede de uma empresa e local de rede como fundamentais para o desempenho da inovação superior.

Com relação aos artigos analisados, os resultados apontam conexões mais sutis entre os tipos de inovação e *networking*, o que inclui correlacionar o uso de parceiros da rede como fonte de inspiração para inovar, enquanto novas competências podem ser associadas com o capital de conhecimento (FREEL, JEROEN, 2009).

Os artigos analisados evidenciam a relação entre competência e redes de inovação. Os estudos demonstram que as empresas, que possuem relações estreitas com clientes, fornecedores, instituições de pesquisa e concorrentes são mais propensas a inovar e obter sucesso nas mesmas.

A análise dos resultados permitiu verificar que este é um tema de pouco interesse dos pesquisadores, pois desde o ano de 2009 não ocorrem publicações, sendo que em 1994, foi escrito o primeiro artigo relevante dentro da temática abordada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta revisão teve por objetivo verificar se há relação entre *innovation and competence*, quais são estas relações e como estas publicações estão contribuindo academicamente.

Como resultados verificou-se que há relação entre os conceitos de inovação e competência. A partir da análise dos resultados foi possível observar a existência de seis relações distintas entre eles, não havendo um consenso quanto a sua validade e relevância.

Foram recuperados entre as bases *Emerald*, *Scielo*, *Science Direct*, vinte e quatro artigos, categorizadas em: inovação aberta, inovação como emergência, inovação radical, inovação como competência, redes de inovação e inovação empresarial. Porém muitas delas apresentam menos de dois artigos recuperados, denotando pouco interesse dos pesquisadores em publicações na área.

Com maior frequência foram encontrados os temas: redes de inovação e inovação empresarial os quais ganham destaque por sua preferência entre os autores. De acordo com os resultados, foram recuperados cinco artigos em relação às redes de inovações e nove artigos em relação à inovação empresarial.

Os estudos referentes à inovação empresarial demonstram a inovação como um fator chave de competitividade empresarial. Nesse sentido, o desenvolvimento das competências com a inovação se dá pelo viés do processo criativo e pelo estímulo interno e externo para o desenvolvimento das competências.

Os estudos referentes a redes de inovação demonstram que as empresas que possuem relações estreitas com clientes, fornecedores, instituições de pesquisa e concorrentes são mais propensas a inovar e obter sucesso em suas inovações.

Desta forma, observa-se a necessidade de estudos que tenham por objetivo relacionar os termos *innovation and competence*. Este trabalho vem auxiliar neste sentido, deixando aberto o convite para que outros profissionais realizem estudos com vistas a promover o crescimento desta área.

ABSTRACT**ENTERPRISE AND INNOVATION NETWORK INNOVATION: A RELATIONSHIP BETWEEN THE CONCEPTS OF INNOVATION AND COMPETENCE**

The objective of this investigation was to verify if the scientific productions relate innovation and competence, and which relations are arising from these concepts. As a method it was used a non-systematic review from the literature and the data base: Emerald, Scielo and Science Direct. Among the results, we obtained twenty four articles, that demonstrated the existence of relation among the concepts. The relations found were: open innovation, innovation as emergency, innovation as competence and innovation network and business innovation. The major frequency that were found in the relations: innovation network and business innovation, that won spotlight among authors.

Keywords: Competence. Business Innovation. Innovation Network.

REFERÊNCIAS

ALEXANDER A.T., MARTIN P. M., **Intermediaries for open innovation: A competence-based comparison of knowledge transfer offices practices**, 0040-1625, 2012.

BESSANT, J.; TID, J., **Inovação e Empreendedorismo**, Porto Alegre: Bookman, 2008.

CARVALHO, M. M., **Inovação estratégias e comunidades de conhecimento**, São Paulo: Atlas, 2009.

CONCEIÇÃO P., HEITOR M. V., Knowledge interaction towards inclusive learning: Promoting systems of innovation and competence building. **Technological Forecasting & Social Change**, 0040-1625, 2002.

CUDDY C., **Knowledge Management to Strategic Competence: Measuring Technological, Market and Organisational Innovation**, Managing Library Finances, 2001.

DIAZ H.R., MILLAN A.M, CASTILLO, N.S, **La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: el proceso de bico internacional**, empresa del grupo carvajal AS., 122-135, 2011.

FAIRTLOUGH G., **Organizing for Innovation: compartments, Competences and Networks**, Long Range Planning, 0024-6301, 1994.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça do caleidoscópio da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2001.

FREEL M., JEROEN P.J., **Market novelty, competence-seeking and innovation networking**, 0166-4972, 2009.

KAPLAN R.S., NORTON D.P., **Utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

KHOUDOUR L., DURLIN T., BAKRI., BARTHE C., ROMON S., **Evaluatino of mobility managemant assitance Systems: A competence ad Innovation Pole**, Cience Direct, 1877-0428, 2012.

KJELLBERG A., WERNEMAN A., **Business Innovation - Innovative Teams, Competence Brokers and Beehive Structures - in a Sustainable Work Organisation**, Received, 2000.

KLEEF J.A.G., ROOME N.J, **Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda**, 0959-6526, 2005.

LETTL C., **User involvement competence for radical innovation**, 0923-4748, 2007.

LUNDVALL B., JOHNSON B., ANDERSEN E. S., Dalum B., **National systems of production, innovation and competence building**, 0048-7333, 2002.

NELSON, R. R.. **National Systems of Innovation: a comparative analysis**, Oxford University, Press, Oxford, p. 3-21, 1993.

PHILLIPS D. J.; OWENS D.A., **Incumbents, innovation, and competence: the emergence of recorded jazz, 1920 to 1929**, Science Direct, 0304-422, 2004.

PORTER, M.E. **A vantagem competitiva das nações**. In: Montgomery, C.A. e Porter, M. E. (ed.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.145-179.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In: MONTEGOMERY, C. A.; PORTER, M. (Ed.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RITTER T. **Innovationserfolg durch Netzwerk-Kompetenz: effektives Management von Unternehmensnetzwerken**. Wiesbaden: Gabler, 1998.

RITTER T., GEMÜNDEN H. G., **The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success**, Journal of Business Research, 0148-2963, 2002.

RITTER T., GEMÜNDEN H.G., **Network competence: Its impact on innovation success and its antecedentes**, Journal of Business Research, 0148-2963, 2003.

RUAS, Roberto Limas; ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz Henrique (org). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SCHINDEL W. D., **Innovation as emergence: Hybrid agent enablers for evolutionary competence**, 1877-0509, 2011.

SILVA, A. A. **Prática Clínica Baseada em Evidências na Área da Saúde**. Livraria Santos Editora Ltda, 2009.

STANKO M. A., BONNER J.M., **Projective customer competence: Projecting future customer needs that drive innovation performance**, Industrial Marketing Management, 0019-8501, 2002.

STORY V., O'MALLEY L., HART S., **Roles, role performance, and radical innovation competences**, 0019-8501, 2001.

STUART L. H., MILLS A. M., **School leaders, ICT competence and championing innovations**, 0360-1315, 2009.

SUN H., WONG Y. S, ZHAO Y., YAM R., **A systematic model for assessing innovation competence of Hong Kong/China manufacturing companies: A case study**, Journal of Engineering and Technology Management, 0923-4748, 2012.

TIDD J., **From Knowledge Management to Strategic Competence Measuring Technological, Market and Organisational Innovation**, Series on Technology Management, Imperial College Press, London, 2000.

WAYCHAL P., MOHANTY R.P., VERMA A., **Leading indicators of innovation as a competence for individuals: an empirical study**, : Journal of Advances in Management Research, 2011.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, vol. 5, 1984.