



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

Carlos Eduardo de Moraes

**O PAPEL DO GERENTE NA ARTICULAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS
PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Florianópolis - SC

2022

Carlos Eduardo de Moraes

**O PAPEL DO GERENTE NA ARTICULAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS
PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL – como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Simone Sehnem

Florianópolis - SC

2022

M82 Morais, Carlos Eduardo de, 1979-
 O papel do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para
 obtenção de vantagem competitiva : um estudo de caso em uma
 empresa de serviços / Carlos Eduardo de Moraes. – 2022.
 161 f. : il. ; 30 cm.

 Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina,
 Pós-graduação em Administração.
 Orientação: Prof.^a Dr.^a Simone Sehnem

 1. Pequenas e médias empresas. 2. Gerentes. 3. Planejamento
 empresarial. 4. Vantagem comparativa. I. Sehnem, Simone. II.
 Universidade do Sul de Santa Catarina. III. Título.

 CDD (21. ed.) 658.022

Carlos Eduardo de Moraes

**O PAPEL DO GERENTE NA ARTICULAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS
PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA EMPRESA DE SERVIÇOS**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

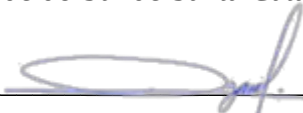
Florianópolis 22 de março de 2022.



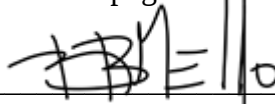
Prof^a. Simone Sehnem, Dr^a.
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



Prof^a. Clarissa Carneiro Mussi, Dr^a.
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL



Prof. Mário Henrique Ogasavara, Dr.
Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM



Prof. Rodrigo Bandeira de Mello, Ph.D.
Merrimack College – Mack

Agradecimentos

De fato, a jornada do mestrado apesar de ser rápida, é transformadora e intensa. Por se tratar de uma experiência singular, proporciona uma perspectiva de aprendizado diferente, mudando o modo como se gera o conhecimento e se obtém experiências na vida. Sem dúvida, essa caminhada, além de demandar um alto grau de comprometimento e controle emocional, mostrou-me a importância que inúmeras pessoas tiveram durante esse percurso.

Dessa forma, em primeiro lugar, agradeço a Deus por ouvir minhas preces e guiar-me nesse intenso desafio até aqui. Logo após, agradeço especialmente a minha família, que jamais deixou de incentivar nesse sonho. Estando presente na grande maioria das vezes, não mediu esforços para consolar nos períodos mais tensos e difíceis. As palavras de carinho, assim como as demonstrações de amor, fizeram a diferença para um caminho mais leve e prazeroso. A seguir, agradeço aos meus líderes Bruno e Indianara, por acreditarem nesse sonho e assim investirem no meu propósito de vida. Agradeço ainda a empresa alvo desse estudo de caso, que concedeu a oportunidade de realizar esse estudo.

Também agradeço a minha orientadora Dra. Simone Sehnem pela paciência que teve comigo. Seu suporte técnico e conduta pessoal, foram determinantes para minha progressão na formação. Seu acolhimento desde o primeiro contato, a compreensão nos momentos de aflição, a pronta disponibilidade para responder as demandas, foram aspectos marcantes. Os seus ensinamentos e as conquistas que obtemos juntos, me fizeram não somente uma pessoa melhor, mas também um profissional muito mais preparado.

Estendo os agradecimentos aos professores Dra. Clarissa Carneiro Mussi, Dr. Mário Henrique Ogasavara e Ph.D Rodrigo Bandeira de Mello, que aceitaram o convite para compor a banca de qualificação e defesa. Os insights e contribuições sugeridas, foram fundamentais.

Agradeço também a Universidade do Sul de Santa Catarina (Unisul) e aos professores do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA), pela acolhida, inspiração e aprendizado. O desenvolvimento de pesquisas e resultados obtidos, se tornaram aspectos benéficos e contribuíram ativamente para formação do meu conhecimento. Agradeço ainda a secretária do PPGA da Unisul, que sempre se mostrou disponível e orientou quando necessário.

Por fim, o meu agradecimento aos colegas de mestrado, que foram sempre companheiros e se demonstraram abertos a compartilhar experiências. Para aqueles que estiveram comigo nesse tempo, desejo primeiramente saúde plena. Por fim, que todos tenham sucesso e realizações.

Resumo

Nos últimos anos, as pequenas e médias empresas (PME) estão sofrendo com problemas na gestão, seja por circunstâncias estratégicas, táticas ou operacionais. Essa situação, se agrava quando em uma PME, há ausência de uma gestão eficaz, onde existem processos formalizados, com rotinas e atividades instauradas. Esses fatores, em sua grande maioria, são oriundos de empresas com dificuldades de gestão empresarial, ou seja, na administração do negócio. Como não há uma propensão para aplicar e recombina recursos visando formar capacidades organizacionais, essas empresas acabam por não gerar, nem mesmo manter, vantagem competitiva em relação aos competidores. Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços. Mais do que abordar de modo simples esse tema, buscou-se demonstrar nesse estudo as habilidades e competências que são mobilizadas pelo gerente, que proporcionam e permitem as empresas crescerem, obter resultados rápidos, assim como gerar e manter a competitividade. Para isso, foi conduzido um estudo de caso único, com uma empresa brasileira do segmento de transportes, que atua há mais de 20 anos no mercado, possuindo operações sul e sudeste brasileiro. Com uma abordagem qualitativa, a coleta de dados primária envolveu entrevistas em profundidade e observação dos participantes, assim como as evidências secundárias, se originaram de pesquisa documental. O estudo utilizou a análise da triangulação de dados, para então validar os achados e demonstrar como é realizado o desenvolvimento e a articulação de capacidades dinâmicas pelo gerente para obtenção de vantagem competitiva. Já os resultados demonstram que a empresa contou com o protagonismo dos gerentes, não apenas para a qualificação da tomada decisão, mas sim para gerenciar e incorporar a atitude de conduzir as ações de planejamento e estratégia empresarial. Com isso, os gerentes tiveram uma forma de atuação diferente, isto é, uma capacidade de detecção para oportunidades e ameaças, reconfigurando recursos e aperfeiçoando rotinas como: (i) ciclo de aprendizagem; (ii) treinamento e desenvolvimento; (iii) preleção de tecnologias; (iv) mapeamento de processos; (v) tomada de decisões e autonomia; (vi) cooperação e circulação de pessoas; (vii) controles para resolução de problemas; e (viii) políticas de auditoria e transparência. Concluiu-se então que esses aspectos, comprovam claramente o papel do gerente para articulação de capacidades dinâmicas para a empresa. Para empresas do setor de serviços, a principal contribuição foi demonstrar como o gerente utiliza de estratégias diversificadas para promover melhores resultados e assim garantir competitividade no segmento. Portanto, com esse contexto, a empresa mostrou evidências na geração e manutenção de vantagem competitiva no segmento de mercado que atua.

Palavras-chave: Gerente. Pequenas e Médias Empresas. Capacidades Dinâmicas. Estratégia. Vantagem Competitiva.

Abstract

In recent years, small and medium-sized enterprises (SMEs) are suffering from problems in strategic, management or operational strategy. This situation is aggravated when, in an SME, there is a lack of effective management, where there are formalized processes, with established routines and activities. These factors, for the most part, come from difficulties with the difficulties of business management, that is, in the administration of the business. As there is no propensity to apply and recombine companies focused on the formation of companies, these companies end up taking advantage of it to generate, not even competitively, compared to companies. Thus, this study aims to analyze the articulation of managers' capabilities to maintain a company's competitive advantage. More than simply approaching this topic, we sought to demonstrate how the skills and abilities that are mobilized by the manager, which allow and allow companies to grow, obtain quick results, as well as generate and maintain competitiveness. For this unique segment, it was with a transport case study company, which has been operating in the Brazilian market for more than 20 years, with operations in the south and southeast of Brazil. With a qualitative research, the collection of primary data from the participants, the collection of data collected in depth and the documentary research, as well as the research of documentary origin. The study used an analysis of data triangulation, to then validate the findings and demonstrate how the development and articulation of resources performed by the manager for competitive advantage is. Already the planned results that the company plans the outline or the manager of the managers not only for the qualification of the decision making, but yes to manage and to incorporate the attitude of the structured managers, as in accordance with the strategy. As a result, managers had a different way of acting, that is, a capacity to detect opportunities and threats, reconfiguring resources and improving routines: (i) learning cycle; (ii) training and development; (iii) technology briefing; (iv) process mapping; (v) decision-making and autonomy; (vi) cooperation and movement of people; (vii) problem resolution controls; and (viii) audit and transparency policies. It was concluded that these aspects clearly demonstrate the role of the manager in communicating capabilities to the company. For companies in the sector, the main contribution was demonstrated as the manager uses the diversified characteristics of services to promote the best results and thus guarantee the maintenance of the service. Therefore, with this context, an integrated company operates in the segment of generation and maintenance of market advantage.

Keywords: Manager. Small and Medium Enterprises. Dynamic Capabilities. Strategy. Competitive advantage.

Lista de Figuras

Figura 1 Categorias de recursos que formam as capacidades	27
Figura 2 Alguns fatores que não possuem ligação com as capacidades dinâmicas	32
Figura 3 Alguns fatores indispensáveis para capacidades dinâmicas nas empresas	33
Figura 4 Microfundamentos das capacidades de negócios.....	36
Figura 5 Cinco Forças Competitivas	49
Figura 6 As três estratégias genéricas	51
Figura 7 Atributos da modelagem VRIS	53
Figura 8 Modelo de Pedras Angulares de Vantagem Competitiva	56
Figura 9 A ligação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva	67
Figura 10 Modelo de Análise	71
Figura 11 Comparativo de receita bruta por porte de empresa	75
Figura 12 Convergência de evidências em estudo de caso único.....	81
Figura 13 Organograma da empresa	90
Figura 14 Palavras chaves das entrevistas.....	112
Figura 15 Palavras chaves da triangulação de dados.....	123

Lista de Tabelas

Tabela 1 Modo como surgem as capacidades dinâmicas	25
Tabela 2 Autores e Conceitos sobre capacidades dinâmicas.....	26
Tabela 3 Desdobramento da capacidade de mudança organizacional.....	34
Tabela 4 Pesquisas com similares em capacidades dinâmicas	40
Tabela 5 Revisões bibliométricas com o foco em outras áreas	46
Tabela 6 Autores e Conceitos sobre vantagem competitiva.....	48
Tabela 7 Elementos da estrutura da a empresa.....	50
Tabela 8 Modelo VRIO	55
Tabela 9 Pesquisas com similares em vantagem competitiva	59
Tabela 10 Os benefícios ao relacionar os constructos capacidades dinâmicas e vantagem competitiva	69
Tabela 11 Princípios das capacidades dinâmicas e princípios sustentadores	70
Tabela 12 Protocolo de Pesquisa	74
Tabela 13 Fonte de evidências.....	78
Tabela 14 Objetivos específicos, fontes de dados e sujeitos entrevistados	80
Tabela 15 Forma de análise para cada fonte de dados	81
Tabela 16 Faixas por tempo de empresa.....	82
Tabela 17 Código entrevistado e faixa correspondente	82
Tabela 18 Perguntas por microfundamentos	83
Tabela 19 Concepção da pesquisa de forma sintetizada.....	85
Tabela 20 Ciclo de etapas metodológicas.....	86
Tabela 21 Perfil dos entrevistados	88
Tabela 22 Responsabilidades por entrevistados	90
Tabela 23 Consolidação das respostas em %	92
Tabela 24 Resultado do status por perguntas	93
Tabela 25 Papel do gerente na articulação de capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva.....	114
Tabela 26 Síntese do papel do gerente na articulação de capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva	121
Tabela 27 Validação das proposições.....	130

Tabela 28 Matriz de amarração para o objetivo específico 1 (Descrever as especificidades da dinâmica organizacional das pequenas e médias empresas na qual as capacidades são articuladas para obtenção de vantagem competitiva).....	149
Tabela 29 Matriz de amarração para o objetivo específico 2 (Verificar os fatores internos organizacionais que estimulam a articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva)	151
Tabela 30 Matriz de amarração para o objetivo específico 3 (Identificar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados por estas que suscitem indicativos para obtenção de vantagem competitiva).....	152
Tabela 31 Matriz de amarração para o objetivo específico 4 (Interpretar os mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada)	153
Tabela 32 Matriz de amarração para o objetivo específico 5 (Analisar a relação dos mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada e a formação de capacidades dinâmicas)	154
Tabela 33 Roteiro de análise de conteúdo	163

Lista de Siglas

ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
B2B	<i>Business-to-business</i>
B2C	<i>Business-to-consumer</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
CNT	Confederação Nacional do Transporte
ETC	Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas
<i>Ex ante</i>	Antes do fato
<i>Ex-post</i>	Após o fato
GAP	Problema
GEM	<i>Global Entrepreneurship Monitor</i>
IBPQ	Instituto Brasileiro de Produtividade e Qualidade
IES	Instituições de Ensino Superior
<i>Lean</i>	Manufatura enxuta
MPME	Micro, pequena e média empresa
OCDE	<i>Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico</i>
ONGs	Organização não governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PME	Pequenas e Médias Empresas
POP	Procedimento Operacional Padrão
PRF	Polícia Rodoviária Federal
PUC/PR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
RAC	Revista de Administração Contemporânea
RBI	Revista Brasileira de Inovação
RBV	Visão Baseada em Recursos
RH	Recursos Humanos
ROA	Retorno sobre Ativos
SASSMAQ	Sistema de avaliação de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade
SBA	<i>Small Business Administration</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido

UFPR	Universidade Federal do Paraná
VC	Vantagem Competitiva
VCS	Vantagem Competitiva Sustentável
VRIS	Valor, Raridade, Imitabilidade Imperfeita e Substituibilidade
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade Imperfeita e Organização

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Contextualização	15
1.2	Objetivos	20
1.2.1	Objetivos Geral	20
1.2.2	Objetivos Específicos	20
1.3	Justificativa	20
1.4	Estrutura e Organização do Estudo	23
2	Referencial Teórico	24
2.1	Capacidades Dinâmicas	24
2.1.1	Percursos e o Conceito	26
2.1.2	Funções e Características	27
2.1.3	A influência do gerente na articulação das capacidades dinâmicas	37
2.1.4	Publicações com sinergia a temática do estudo em capacidades dinâmicas	39
2.1.5	Estudos bibliométricos internacionais e nacionais	43
2.2	Vantagem Competitiva	47
2.2.1	Percursos e o Conceito	47
2.2.2	Funções e Características	48
2.2.3	Publicações com sinergia a temática do estudo em vantagem competitiva	58
2.2.4	Estudos bibliométricos internacionais e nacionais	64
2.3	Relação de Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva	66
2.3.1	Interfaces entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva	68
2.3.2	Modelo de Análise	69
3	Metodologia	72
3.1	Paradigma de Pesquisa	72
3.1.1	Abordagem de pesquisa e estratégia	72
3.1.2	Protocolo de Pesquisa	74
3.2	Objeto de Análise do Estudo	75
3.3	Coleta de Dados	77
3.4	Análise e Interpretação de Dados	80
4	Apresentação e Análise dos Resultados	87
4.1	Apresentação do Caso Pesquisado	87
4.2	Perfil dos Entrevistados	88

4.3 Dinâmica Organizacional da Empresa Pesquisada	89
4.4 Habilidades e Competências Mobilizados para Articulação das Capacidades Dinâmicas para Obtenção de Vantagem Competitiva	94
4.5 Fatores Internos Organizacionais que Estimulam as Capacidades Dinâmicas	96
4.6 Fatores Ambientais Externos	105
4.7 Mecanismos de Geração de Vantagem Competitiva	107
4.8 Mecanismos de Geração de Vantagem Competitiva e a Formação De Capacidades Dinâmicas	110
4.9 Triangulação dos Dados	112
4.10 Discussão dos Resultados	124
5 Considerações Finais	131
Referências	135
Apêndices.....	149
Apêndice A – Matriz de Amarração	149
Apêndice B – Roteiro de Entrevista	155
Apêndice C – Diário de Observação de Campo.....	160
Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Tcle)	161
Apêndice E – Análise de Conteúdo	163

1 Introdução

Ao longo dos últimos anos, as pequenas e médias empresas (PME) vem sentido de forma cruel os reflexos de uma má gestão, seja no contexto estratégico e tático. Isso se agrava visto que em uma PME, falta muitas vezes uma melhor gestão, com processos formais, rotinas e atividades padronizadas. De acordo com a Serasa Experian (2020), na prática: (i) falta planejamento e controle; (ii) gestão financeira incorreta; (iii) problemas de precificação em produtos e serviços; (iv) gestão de estoques ineficiente; (v) gestão de processos e recursos irregular; (vi) inexistência da gestão de pessoas; e (vii) ausência de uma visão de curto, médio e longo prazo. Sendo essas as ocorrências mais comuns, na grande maioria das vezes, restam ao gerente da empresa, a dedicação as atividades de cunho operacional, que não o fazem pensar, analisar o problema e assim encontrar soluções rápidas que possam levar a empresa ter ações diferentes.

Estes aspectos, na maior parte dos casos, deflagram empresas com problemas de administração empresarial e crescimento. Sem haver um comportamento contínuo para recombinar e aplicar recursos na geração de capacidades organizacionais, as empresas não geram vantagem competitiva frente a concorrência. Para piorar, uma grande parcela dessas PME, acabam não tendo perpetuidade no mercado, e com isso vão de forma rápida a insolvência, simplesmente porque não se dedicam a gestão profissional.

Grant, (1991), Gautam et al., (2004), Dobbs e Hamilton (2007), enfatizam que para uma empresa ter sucesso e vantagem competitiva constante, vai depender acima de tudo dos recursos e capacidades organizacionais disponíveis. E afirmam ainda que o sucesso de estratégias específicas, as quais são utilizadas por outras empresas, pode não ser capaz de funcionar em outra, visto o propósito de cada uma delas (Grant, 1991; Gautam et al., 2004; Dobbs & Hamilton, 2007).

Dessa forma, o presente estudo tratou do tema que visa analisar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços. Mais que realizar uma abordagem superficial, procurou-se apresentar nesse estudo os aspectos mobilizados pela gestão, que assim permitem as PME terem crescimento, resultados mais rápidos e competitividade.

Neste capítulo introdutório, foi apresentado a contextualização do tema e problematização de pesquisa, demonstração dos objetivos (geral e específicos) do estudo, assim como as justificativas (teóricas e práticas) para a realização de deste presente estudo.

1.1 Contextualização

O Empreendedorismo, na prática tem como premissa detectar e compreender oportunidades (Teece, 2015). Esse processo pode ser visto por duas figuras: (i) empreendedores ou empresários, aqueles que correm riscos calculados, que detectam uma oportunidade para abrir um negócio e que vão criá-lo para capitalizar (Dornelas, 2008); e (ii) intraempreendedores, muitas vezes reconhecido como gestores, são aqueles que dentro da empresa, assumem a responsabilidade agirem de forma empreendedora, promovendo a inovação (Hashimoto, 2006) para aumento da competitividade. Dessa forma, por haver essas distinções, buscou-se ter uma singularidade para essas figuras, que assim serão chamadas neste trabalho como “gerentes”. Cabe salientar que esse gerente pode ser, qualquer pessoa que possua a conduta estratégica, tática ou operacional, possuindo a responsabilidade de fazer a gestão de uma área, praticar a liderança ou ainda ser responsável por determinada atividade.

Dada a sua relevância a esse contexto, as atividades empreendedoras possuem como foco a identificação e exploração de oportunidades, e podem eventualmente desencadear o desenvolvimento de capacidades (Zahra et al., 2008), como, por exemplo, a administração de um negócio. Dessa forma, um gerente necessita ter capacidade de reconhecer uma tendência, de modo que, possa executar uma rápida resposta e liderar a empresa em sua trajetória, a partir das características iniciais e relevantes das capacidades dinâmicas (Teece, 2007).

Para este estudo, entendeu-se como capacidade organizacional a aptidão que uma empresa tem de executar suas tarefas classificadas como as mais básicas, de maneira mais eficaz e eficiente do que seus concorrentes (Amit & Schoemaker, 1993). E como capacidades dinâmicas as rotinas e estratégias, pelas quais as organizações conquistam novas estruturas de recursos, mediante aumento de mercado, evolução, divisão ou extinção (Sambharya & Lee, 2014). São essas capacidades que exprimem os elementos centrais do processo de empreender, visto que em pesquisas anteriores, as capacidades dinâmicas também são orientadas para: (i) criação e evolução do empreendedorismo (Bowman & Ambrosini, 2003; Newbert, 2005); e (ii) entrada e sobrevivência no mercado (Sapienza et al., 2006).

A luz do empreendedorismo, a empresa é vista como um grupo de conhecimento, onde que gerentes se baseiam em suposições tácitas para avaliar e responder a novas oportunidades (De Chernatony et al., 1993). Aos poucos os gerentes vão trocando visões e construindo mutuamente seu ambiente para suportar a competitividade, sendo que os principais benefícios para as PME, são: (i) fornecimento de meios ambientais para informação (Weick, 1969, 1991; Birley, 1985; Gilmore & Carson, 1999); (ii) apoio e confirmação na tomada de decisão

(Johannisson et al., 1994; Carson et al., 1995); (iii) geração de novos contatos (Birley, 1985; Dodd, 1997); e (iv) promoção de ideias para novas ofertas de produtos (Carson et al., 1995; Hansen, 1995).

Neste sentido, o empreendedorismo sem dúvida pode ser considerado como um processo que leva ao estabelecimento e criação de pequenas e médias empresas (PME) através de ações práticas (Mishra et al., 2018). Justifica-se que o desenvolvimento econômico de um país, estado ou município, dependa muito do desempenho dessas PME (Jevwegaga et al., 2018). Quem possui um pensamento semelhante é Forsman (2008), que destaca que as PME podem ser caracterizadas como aceleradoras de um futuro econômico. Por isso, se faz necessário agilizar o seu processo de crescimento, o que contribui na melhoria da sua competitividade.

Além das perspectivas econômicas, as PME têm uma importância significativa, devido ao maior número de empresas no mercado frente as de maior porte, e por assim empregar o maior número de pessoas. Nas estatísticas do SEBRAE (2020), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, no Brasil, atualmente existem mais de 7,4 milhões de PME. No entanto, cerca de 36% desses negócios, ou seja, 2,6 milhões são consideradas empresas de serviços. Já nos Estados Unidos, segundo a agência governamental *Small Business Administration*, no seu relatório “2019 *Small Business Profile*”, as PME representam um total de 30,7 milhões de empresas, sendo que 40% desse montante, ou seja, 12,3 milhões de empresas, são do segmento de serviços (SBA, 2019). Por fim, conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017), em sua base de dados chamada “Indicadores de Demografia de Negócios SDBS”, as PME registram a marca de 29,2 milhões de empresas, considerando o indicador “indústria e serviços”. Cabe ressaltar que OCDE, fundada em 1961, é uma organização econômica intergovernamental, que contempla 37 países membros, sendo que seu propósito é estimular o crescimento e a prosperidade econômica.

Mesmo com essa grandiosidade de números, é notório que as PME são geralmente mais informais e flexíveis, e assim acabam dependendo das características pessoais do seu próprio gerente (Minai et al., 2018). Ainda que esse mesmo gerente possa impedir o crescimento da companhia por haver sobrecarga de atividades operacionais, falta tempo para tomar todas as decisões, notando-se uma ausência de foco no *business* e na estratégia, uma vez que tudo está centralizado em suas mãos (Falconi, 2020). Sendo assim, o gerente de uma PME necessita ter uma postura diferente, ou seja, uma capacidade gerencial para detectar ameaças,

oportunidades (Cummins, 2017) e mudanças inesperadas, visando responder rapidamente o modo de reconfigurar as capacidades, de forma eficiente e eficaz (Liu & Yang, 2019).

Essa postura diferente também pode ser reconhecida pelas competências e habilidades gerenciais percebidas nas ações práticas. Segundo Boyatzis (1982), as competências gerenciais são definidas como características que levam a um melhor desempenho, e podem ser avaliados com base em medidas comportamentais. Cardona e Lombardía, (2017), definiram as competências gerenciais como sendo: (i) competências externas; (ii) competências interpessoais; e (iii) competências pessoais. Já Lara e Salas-Vallina, (2017), lapidaram essas mesmas competências agregando os seguintes aspectos: (i) competências externas (visão de negócios, capacidade de reconhecer e aproveitar oportunidades, forças que impactam na competitividade, orientação para o cliente, ou a capacidade de responder prontamente às necessidades e sugestões, negociação ou capacidade de chegar a acordos e interesses de ambos); (ii) competências interpessoais (focadas em relacionamentos eficazes com colaboradores da empresa, delegação ou a preocupação de que a equipe tenha capacidade de tomar decisões); (iii) competências pessoais (criatividade, geração de abordagens, soluções inovadoras para problemas, otimismo ou a capacidade de visualizar situações e problemas com foco na resolução, gestão do tempo ou a capacidade de priorizar atividades).

Através desse gerente, uma PME precisa ter a capacidade de refletir sobre: (i) a utilidade dos recursos existentes (exemplo, capital humano, tecnologias); (ii) ser capaz de sentir e aproveitar oportunidades do ambiente externo (por exemplo, clientes e fornecedores); e (iii) recombinar e integrar novos recursos de forma eficiente (Dasilva & Trkman, 2014; Kump et al., 2019; Teece, 2018a). Quem se posiciona de forma similar é Schultz (2001), destacando que as PME precisam constantemente reconfigurar seus conhecimentos de recursos existentes, e assim gerar novos conhecimentos de fontes externas. Uma vez que as PME consigam realizar esse processo de forma periódica, essa prática pode servir como uma vantagem competitiva por meio, do crescimento das ações estratégicas e da velocidade da tomada de decisão (Borch & Madsen, 2007).

Conforme Borch e Madsen (2007), uma das decisões mais importantes para uma empresa é o desenvolvimento de estratégias de negócios. Por isso, criar estratégias, assim como desenvolver recursos e capacidades (Liu & Yang, 2019), que facilitem as PME a ganharem vantagem competitiva e desempenho superior (Khan et al., 2021), é fundamental para garantir sustentabilidade no mercado (Laloux, 2014). Entretanto, não basta apenas perceber as oportunidades de mercado e tomar decisões, é preciso renovar de forma constante

os recursos e capacidades, visando adaptar-se as situações impostas pelo ambiente (Farago et al., 2019).

Desse modo, as ações estratégicas voltadas para os recursos dinâmicos, na perspectiva de Wilhelm et al. (2015), tornaram-se um importante motor de vantagem competitiva para a tomada de decisão. Para Teece et al. (2016), quando o executivo tem uma decisão gerencial ele está criando, utilizando e moldando suas capacidades dinâmicas de maneira que isso possa gerar maior competitividade de forma rápida. Nos últimos anos, essas capacidades de gestão foram consideradas elementos que contribuem ativamente para o desempenho de forma ágil nas empresas (Lu et al., 2010). Segundo Han (2006), quanto mais rápido essas empresas adquirem recursos específicos e os convertem em capacidades específicas, maiores serão suas vantagens competitivas. Todavia, nas PME que possuem uma estrutura informal e mais simples, concomitante a ausência de um viés estratégico (Borch & Madsen, 2007), as decisões gerenciais acabam sendo equivocadas, retardando o crescimento e desempenho.

Na visão de Minai et al. (2018), torna-se relevante a necessidade de entender a partir dessas informalidades, as diferentes características quando da investigação das PME, visto que as descobertas se tornam achados importantes para entendimento das dificuldades dessas empresas. Dessa forma, na perspectiva de Nicolescu (2009), as características gerais das PME são apresentadas como: (i) baixo número de níveis hierárquicos; (ii) maior personalização; (iii) alta interconexão dos aspectos informais e formais; (iv) pouca quantidade de recursos; e (v) baixo nível de formalização. Por mais que as PME possuam informalidades e características únicas, tornando-as diferentes umas das outras (Raza et al., 2018), é preciso criar estratégias que sejam eficazes, auxiliando as empresas a ganhar e manter a vantagem competitiva (Greer et al., 2017).

Essa informalidade fica ainda mais clara em uma outra pesquisa denominada *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), realizada pelo Instituto Brasileiro de Produtividade e Qualidade (IBPQ) e o próprio SEBRAE em 2019, onde pouco mais de 26% dos empreendedores brasileiros haviam formalizado a obtenção do CNPJ (IBPQ, 2019; Sebrae, 2019). Nas médias empresas, essa informalidade pode impactar de forma estratégica outros aspectos, como por exemplo, cultura, governança, sistemas, estrutura e mesmo os processos os processos em geral, sendo que os desafios e os gargalos presentes, podem comprometer a sustentação dos resultados atuais e o crescimento contínuo (Falconi, 2020).

No entanto, uma pequena parcela de PME, andam na contramão deste cenário. De acordo com um estudo realizado pela empresa de auditoria e consultoria Deloitte, em parceria com a Revista Exame, denominado “As PME que mais crescem no Brasil”, são destacadas

algumas estratégias que possibilitam o crescimento, tais como: (i) otimização de processos; (ii) reestruturação de áreas; e (iii) mudanças nos processos internos (Deloitte & Exame, 2019). Isto demonstra que, enquanto a maioria das PME brasileiras realizam uma gestão informal e por vezes equivocada, por outro lado, algumas empresas do mesmo porte vêm aprimorando suas estratégias, visando aplicar suas capacidades de maneira adequada, para obtenção de vantagem competitiva.

Outro aspecto importante, segundo Barbero et al. (2011), é que a gestão executiva difere tanto na qualidade quanto na quantidade de competências e habilidades, sendo que isto influencia diretamente os resultados obtidos pelas empresas. A renomada consultoria Kienbaum (2017), realizou um significativo estudo sobre o perfil do executivo brasileiro, e identificou as competências menos exploradas pelo nível gerencial, as quais foram: (i) integração para o crescimento do negócio; (ii) gestão global; (iii) visão estratégia empresarial; e (iv) flexibilidade. E o estudo ainda revela a análise de potencialidades, onde que 65% desses executivos, denominados gerentes, só estariam prontos para assumir mais responsabilidades dentro de um período de 2 a 5 anos, quando da realização dessa pesquisa (Kienbaum, 2017).

Como visto, a ausência de qualificação dos gerentes nas PME se torna um grande problema, não somente pelas responsabilidades, mas também pelas competências e habilidades gerenciais que acabam sendo limitadas (Meyer et al., 2018). Embora as PME obtenham melhores vantagens do que empresas maiores, no que diz respeito às suas hierarquias mais planas, maior propensão para correr riscos e tomada de decisão mais rápida, há um investimento muito baixo para criação de habilidades e competências na utilização de recursos e capacidades, dificultando assim a geração de uma proposta de valor (Parida et al., 2012).

Por fim, Khan et al. (2021) enfatizam que as empresas devem compreender que para obter benefícios é preciso facilitar as capacidades dinâmicas gerenciais, visando incorporar e reconfigurar as competências internas e externas para o enfrentamento diante das mudanças rápidas ocorridas no ambiente. Na visão de Teece (2018a), as capacidades dinâmicas gerenciais desempenham um papel essencial no desenvolvimento e modelagem para medidas padronizadas, que assim auxiliam a execução de estratégias para o crescimento e melhoria das empresas. A conceituada consultoria Mercer acredita exatamente nisso: gerentes capacitados esclarecem aos colaboradores, como podem contribuir para o desempenho empresarial, criando oportunidades para o crescimento (Mercer, 2019).

Assim, considerando o contexto apresentado e a relevância do tema, o problema que permitiu avançar nessa investigação é o seguinte: como o gerente articula as capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva em pequenas e médias empresas?

Para responder à questão problema decorrente, a seguir foram apresentados os objetivos (geral e específicos) deste presente estudo.

1.2 OBJETIVOS

O propósito desta seção foi apresentar os objetivos deste projeto, que estão divididos em objetivo geral e específicos, a seguir detalhados.

1.2.1 Objetivos Geral

Analisar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever as habilidades e competências mobilizados para articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva;
- b) Verificar os fatores internos, a saber, processos e rotinas organizacionais que estimulam a articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva;
- c) Identificar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados por estas que suscitem indicativos para obtenção de vantagem competitiva;
- d) Interpretar os mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada;
- e) Analisar a relação dos mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada e a formação de capacidades dinâmicas.

1.3 Justificativa

De acordo com Teece (2014a), no cenário econômico mundial, a vantagem competitiva das empresas está relacionada de forma clara ao aperfeiçoamento e implementação de ativos

intangíveis e capital humano. Para Teece (2014a), a demanda a partir de agora exige que as organizações se abduzem do modo imperativo quanto a posse de bens, para então direcionar esforços na combinação de ativos. Diante dessa circunstância, é que se manifesta a ótica das capacidades dinâmicas, que tem por premissa explicar o desempenho das empresas em cenários globalizados, amparados pelo domínio de ativos intangíveis e conhecimento (Teece et al., 1997). Além do que, refere-se a uma dimensão de estudos que visa esclarecer como as empresas conseguem conquistar e manter vantagem competitiva (Peteraf et al., 2013).

Na visão de Farago et al. (2019), a literatura científica sobre as capacidades dinâmicas, tem se destacado em empresas de grande porte ou empresas já consolidadas. Segundo Barreto (2010), ainda há uma relutância na compreensão de maneira específica, como as PME desenvolvem suas capacidades dinâmicas. Para Rodríguez-Serrano e Martín-Armario (2019), a maior preocupação de pesquisadores, passa por compreender os fatores decisivos quanto ao desempenho das PME e a vantagem competitiva, onde que os recursos dinâmicos fazem parte da estrutura teórica, e não a perspectiva do gerente.

Segundo Birkinshaw, et al. (2016), mesmo com a perspectiva relevante das capacidades dinâmicas, há uma intensa discussão na literatura de negócios sobre dois aspectos que estão interligados: (i) como as capacidades se desenvolvem, na prática; (ii) e como as empresas se adaptam a um cenário competitivo. Para Vogel e Güttel (2012), as pesquisas existentes vêm apresentando inúmeras vertentes, e este número vem crescendo de forma significativa, todavia, o que já foi produzido acaba não sendo é o bastante, sendo que mais pesquisas que analisem subcategorias e explorem fatores das capacidades dinâmicas, são indispensáveis.

Assim sendo no âmbito teórico, este estudo demonstra uma oportunidade de contribuição muito oportuna para os estudos empíricos, uma vez que além de avaliar a conduta do gerente, tem por premissa entender como o mesmo identifica a presença e articula as capacidades dinâmicas para obter e assim sustentar a vantagem competitiva (Denrell & Powell, 2016). Como visto também, a originalidade deste estudo reside na utilização de uma lente histórica e raramente explorada nos estudos empíricos, sendo uma compreensão teórica em formação, que requer estruturação e explicação (Teece, 2018b).

Já no contexto gerencial, a justificava para realização deste estudo se deve a importância que o tema tem para o crescimento e desempenho das PME. Sendo assim, este estudo tende a oferecer as PME uma proposta de valor, uma vez que as contribuições aqui realizadas podem favorecer na detecção de oportunidades no mercado e aplicação de *insights* na mudança de processos internos (Heider et al., 2020). Além disso, com as perspectivas dos achados e tema em questão, a premissa é despertar nos gerentes das PME, o autodesenvolvimento em novas

competências e no processo de integração de habilidades, visando transformar recursos dinâmicos antigos e novos, pelo modo de reconfiguração (Teece, 2018a).

No sentido de reafirmar ainda mais a justificativa gerencial, a pesquisa realizada consultoria Kienbaum (2017), sobre o perfil do executivo brasileiro, identifica as principais competências para o futuro, dentre elas estão: (i) capacidade de transformar; e (ii) capacidade de pensar e elaborar soluções além das responsabilidades. Isto demonstra que os executivos precisam se desenvolver mais rapidamente, uma vez que as PME necessitam de estratégias competitivas para promover o crescimento e sustentabilidade empresarial.

Ainda como justificativa gerencial, entende-se que o desenvolvimento das capacidades dinâmicas nas PME, garante as seguintes condições: (i) reunir maiores níveis de informação; e (ii) estabelecer melhores processos e mais rápidos para disseminação interna (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019). Outro aspecto é o gerente reconhecer a importância do tema em questão, pois, assim a PME poderá construir novas posições, novos caminhos e um portfólio de ativos por conta de novas capacidades dinâmicas, que assim vão permitir melhor desempenho e proporcionar uma vantagem competitiva sustentável (Pavlou & El Sawy, 2011).

Quanto a justificativa social, prevalece o propósito de levar as pessoas e profissionais, a um contexto de educação empreendedora, à medida que o tema possa gerar o conhecimento necessário para que as PME sejam administradas de modo a melhorar com sabedoria. Pela ótica das PME, é oportunizar o acesso a informações e dados que vão permitir auxiliar sua perpetuidade no ambiente em que estão inseridas, podendo cumprir seu papel na sociedade como agentes transformadores do desenvolvimento econômico de um país.

Uma vez que as PME possuam uma boa gestão empresarial, onde alguns elementos são cumpridos de maneira responsável e transparente, o beneficiamento para a sociedade é próspero. A seguir, alguns exemplos: (i) cumprir com todas as obrigações legais; (ii) promover o bem-estar e equidade nas relações; (iii) ter princípios éticos adequados; (iv) praticar a sustentabilidade; (v) manter a geração de renda; e (vi) prover índices contínuos e crescentes de empregabilidade (FIA 2018a, 2018b).

Cabe salientar ainda, que o estudo faz parte da linha de pesquisa em Inovação e Sociedade do curso de Pós-graduação Stricto Sensu – Mestrado, do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL). Um dos objetivos é promover estudos teóricos e empíricos sobre gestão, estratégia e competitividade, no contexto das PME, nos mais diferentes setores e segmentos de mercado. Portanto, este estudo tem por intuito contribuir com pesquisas sobre o tema, perante a comunidade científica, assim como complementar as pesquisas científicas em andamento, que

tem por premissa, assuntos relacionados a gestão, estratégia e competitividade, no contexto das PME.

1.4 Estrutura e Organização do Estudo

Esta dissertação foi estruturada em seis capítulos. O capítulo 1, além desta, possui mais três subseções. A estrutura e organização do estudo consistiu na apresentação inicial dos apontamentos e registros sobre a temática pesquisada, assim como as capacidades dinâmicas e vantagens competitivas. Destacou-se ainda neste capítulo os objetivos, geral e específicos, bem como a justificativa.

Já o capítulo 2, foi elaborado um referencial teórico que fundamentou os dois constructos desse estudo, bem como apoiou a pesquisa de campo. O referencial apresentou inicialmente uma contextualização sobre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, e depois abordou os principais precursores, funções, características e estudos bibliométricos internacionais e nacionais relevantes sobre esses constructos. Em seguida buscou-se evidenciar a relação das capacidades dinâmicas e vantagem competitiva e quais os benefícios dessa conexão. Na sequência, com base nos conceitos teóricos que foram relacionados, foi apresentado um modelo de análise que melhor demonstrou a proposta de pesquisa.

No capítulo 3, discorreu-se a metodologia, indicando assim elementos como: (i) o paradigma de pesquisa; (ii) estratégia, abordagem de pesquisa e método; (iii) protocolo de pesquisa; (iv) objetivo do estudo; (v) coleta de dados; e (vi) análise e interpretação de dados. Em seguida foi demonstrado o capítulo 4 que abordou a análise dos resultados, e por fim o capítulo 5, onde apresentou-se as considerações finais do estudo.

2 Referencial Teórico

Esta seção, está dividida da seguinte maneira: No tópico “capacidades dinâmicas”, são apresentados os conceitos, as diferenças entre os próprios conceitos, as características sobre o constructo, os precursores e assim fragmentos de estudos bibliométricos/revisão sistemática de literatura sobre o tema. Ainda assim são evidenciados alguns comentários a partir da literatura nacional e internacional, quanto a sua especificidade.

No tópico “vantagem competitiva”, são apresentados os conceitos, as diferenças similares entre os próprios conceitos, as características sobre o constructo, os precursores e assim fragmentos de estudos bibliométricos/revisão sistemática de literatura sobre o tema. Ainda assim, são descritos alguns comentários a partir da literatura nacional e internacional, quanto a sua especificidade; e por fim é apresentado no último tópico a relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, onde procurou-se destacar como esses dois constructos se relacionam, assim como os benefícios ao relacioná-los. Demonstra-se ainda um modelo de análise que evidencia a relação entre dos conceitos e os “autores chaves” que serão utilizados para suportar o estudo desses dois conceitos de modo conjunto.

2.1 Capacidades Dinâmicas

As capacidades organizacionais são consideradas habilidades que uma empresa tem para realizar suas atividades mais básicas, de modo mais eficiente e eficaz (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Tornaram-se instrumentos importantes em um ambiente de incessante turbulência. As capacidades estão estabelecidas em diversas áreas das empresas e na visão Teece et al. (1997), são caracterizadas por três fatores: (i) a coordenação, a aprendizagem, assim como a reconfiguração empresarial diante de rotinas/processos gerenciais; (ii) a posição estratégica específica da empresa quanto a estrutura de ativos e reconfiguração dos recursos organizacionais; e (iii) a história da empresa, a qual se explica a essência das capacidades.

Dessa forma, segundo Amit e Schoemaker (1993), as capacidades são processos que se baseiam em informações tangíveis ou intangíveis, específicos da empresa, a qual são desenvolvidos no decorrer do tempo, à medida que ocorram interações com os recursos organizacionais. As capacidades organizacionais, regularmente dividem-se em dois grupos chamados recursos operacionais e recursos dinâmicos. As capacidades de contexto operacional, estão associadas diretamente às atividades da rotina diária e assim estão interligadas ao aproveitamento de modo eficiente dos recursos (Pavlou & El Sawy, 2011). Já as capacidades

dinâmicas, são utilizadas para reconfigurar, bem como mudar recursos ou capacidades, geralmente em resposta às oscilações das variáveis internas ou externas (Teece et al., 1997; Pavlou & El Sawy 2011).

E esses recursos na visão de diversos autores, fazem parte da formação conceitual de capacidades dinâmicas, considerando a ligação dos elementos conceituais entre a visão baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986; Peteraf, 1993) e na percepção neoschumpeteriana da firma (Winter, 1964; Nelson & Winter, 1982), integrando assim os princípios da dinâmica de inovação na proposição por Schumpeter (1942) e das competências e rotinas ilustradas por Cyert e March (1963) na teoria comportamental da firma. Dessa maneira, de um lado está o poder das competências e dos recursos estratégicos na criação de um diferencial competitivo (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993), e do outro o desenvolvimento e a atualização dessas competências e recursos (Collis, 1994). Uma combinação como essa, tem por premissa compreender tanto a transformação tecnológica quanto a empresa, uma vez que se baseiam em rotinas que são adaptadas pela ascensão do ambiente a partir do *design* empresarial.

Ao longo do tempo, o termo capacidades dinâmicas foi difundido e surgiram diversas definições, sendo primeiramente introduzido por Winter (1964). De certa forma, há uma conexão entre essas definições, e por mais que cada autor considere seu ponto de vista, as capacidades dinâmicas, podem surgir de diversas maneiras. Dentre os vários modos, na Tabela 1 pode-se enfatizar alguns tipos como de acordo com Winter (1964).

Tabela 1

Modo como surgem as capacidades dinâmicas

Alternativas	
(i) a capacidade de ampliar o market share (participação de mercado), permitindo a empresa estender a sua atuação ou mesmo entrar em novo negócio a partir do crescimento interno, fusões e aquisições estratégicas;	(ii) a capacidade de criação de processos produtivos, assim como novos produtos;
(iii) a capacidade de levar a empresa ao crescimento consistente e de torná-la mais lucrativa; e	(iv) a capacidade de incorporar e reconfigurar as competências e habilidades, internas e externas, que visam apoiar a gestão no enfrentamento de desafios em um ambiente de constante mudança.

Na perspectiva de Teece et al. (1997), o termo “dinâmico” entende-se pela capacidade de renovar competências de modo a conquistar determinada conformidade com o ambiente de negócios em franca mudança. Já o termo “capacidades”, evidencia o papel da gestão estratégica à medida que se adapte, integre e reconfigure tanto os problemas organizacionais internos e externos, quanto os recursos e competências funcionais, visando combinar com os requisitos

impostos por um ambiente em mutação (Teece et al., 1997). Mediante a esses aspectos, as capacidades dinâmicas na percepção de Teece (2017), precisam demonstrar como as empresas criam, desenvolvem, crescem, inovam, bem como essas mesmas capacidades transcendem do gerente para a empresa.

2.1.1 Percursos e o Conceito

Na Tabela 2, pode-se observar a conceituação de capacidades dinâmicas a partir da visão de diversos autores.

Tabela 2

Autores e Conceitos sobre capacidades dinâmicas

Autor	Conceitos	Enfoque
Collis (1994)	São potencialidades que a empresa possui para desenvolver novas estratégias, mais ágeis do que os concorrentes por intermédio de diferentes recursos organizacionais valiosos.	Recursos organizacionais
Teece et al., (1997) e Teece (2009)	Habilidade que empresa tem de integração, construção e reconfiguração das competências internas e externas no sentido de enfrentamento ao ambiente turbulento.	Competências
Eisenhardt e Martin (2000)	São constituídos como processos da empresa que utilizam recursos organizacionais para combinar ou inclusive gerar mudanças de mercado.	Recursos organizacionais
Zollo e Winter (2002)	É um padrão instaurado, baseado em etapas de aprendizagem, por intermédio dos quais as empresas minunciosamente reproduzem e modificam rotinas de operação em busca de aperfeiçoar a sua efetividade.	Rotinas
Winter (2003)	Conjuntos de rotinas organizacionais que possibilitam criar mudanças para as empresas a fim de torná-las competitivas.	Rotinas
Andreeva e Chaika (2006)	São mecanismos que proporcionam a empresa a renovar suas competências chave, de acordo com as mudanças no ambiente no qual a empresa está inserida.	Competências
Helfat et al. (2007)	Trata-se de rotinas de como a empresa cria, estender ou mesmo modifica sua base de recursos organizacionais de forma premeditada.	Recursos Organizacionais

A Tabela 2 apresenta a evolução das definições por ordem cronológica e por autores que assim marcam até os dias atuais, uma trajetória significativa diante do tema capacidades dinâmicas. É perceptível que de modo geral, os autores apresentam similaridades entre as definições e principalmente quanto ao enfoque, baseando-se em que três grandes pilares, como: (i) competências; (ii) recursos organizacionais; e (iii) rotinas. Na próxima seção, é demonstrado como esses pilares estão distribuídos entre as diversas funções e características das capacidades dinâmicas, a partir dos conceitos delimitados por cada autor.

2.1.2 Funções e Características

De acordo com Collis (1994) e Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas são fruto da combinação entre as rotinas mais simples e capacidades, que assim permitem as empresas a estarem preparadas de forma rápida. Algumas rotinas, defendidas por Eisenhardt e Martin (2000), são: (i) o desenvolvimento de novos produtos, (ii) capacidade de fazer alianças, fusões e aquisições; e (iii) rotinas que compreendam alocar recursos e replicar conhecimento. Um aspecto que se faz importante comentar, é que esses autores contribuíram de forma consistente para aperfeiçoar a compreensão das capacidades dinâmicas, como aquela que aponta a criação de mudanças no mercado e de reação as periódicas mudanças externas.

Em uma profundidade maior de estudo, Collis (1994) afirmou que o sucesso dos resultados na aplicação prática, envolve uma boa dotação de capacidades, que na definição do autor são: (i) operacionais, (ii) dinâmicas; e (iii) organizacionais. Principalmente as capacidades organizacionais na visão do autor, acabam sendo fundamentais para fornecer insights (discernimento e percepção) para o progresso das capacidades dinâmicas, à medida que isso possa gerar capacidades para suportar os desafios impostos pelo ambiente e desenvolver novas estratégias mais ágeis que os competidores (Collis, 1994; Teece, 2007). Na Figura 1, essa relação da composição das capacidades é demonstrada por Collis (1994), ficando claro como são formadas.

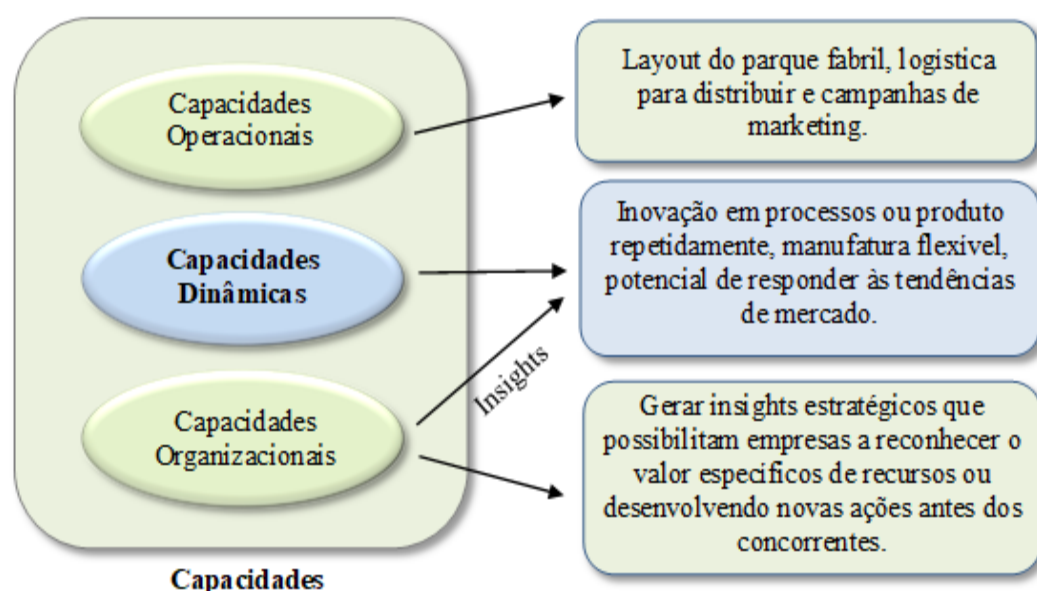


Figura 1
Categorias de recursos que formam as capacidades
Adaptado de Collis (1994)

Já Teece et al. (1997), determinam que para se adequar a um ambiente de mudanças rápidas e desafiadoras, as empresas devem seguir uma determinada trajetória ou mesmo um caminho para desenvolvimento de competências. Infelizmente na visão dos autores, as empresas negligenciam o desenvolvimento dessas competências essenciais e consequentemente as capacidades dinâmicas, visto concentrarem seus esforços na especialização e descentralização do mercado de produtos. Por isso, o foco precisa ser direcionado para as competências e capacidades (Teece et al., 1997), pois ao contrário disso, as empresas tendem a apresentar resultados insatisfatórios e pouca competitividade.

Em uma análise que visa desmistificar o termo capacidades dinâmicas entre conceito e abordagem, Teece et al. (1997) propuseram a divisão da expressão em duas partes. No que diz respeito a capacidade, a principal responsabilidade da administração estratégica está na condução de ajustes, integrar e assim recriar as habilidades e competências-chaves também defendido pelas autoras Andreeva e Chaika (2006), bem como recursos da empresa, visto que os fatores são indispensáveis na manutenção em um ambiente de intensas mudanças. Quanto a circunstância dinâmica, diz respeito à capacidade da empresa de aperfeiçoar suas competências de maneira a moldar-se ao mercado diante das inúmeras mudanças (Andreeva & Chaika 2006). Conforme Teece et al. (1997) e Teece (2009), as capacidades dinâmicas servem de suporte para os processos no momento de vivenciar o mercado, para avaliar as suas particularidades e ainda para recompor o próprio grupo de recursos para contensão das ameaças.

As capacidades dinâmicas na visão Teece et al. (1997) revelam a habilidade que as empresas têm de atender as exigências de percepção de mudanças e implementação em um ambiente em franca mutação (Andreeva & Chaika 2006; Helfat et al., 2007), neutralizando fraquezas diante das oscilações que ocorrem constantemente. Portanto, uma empresa além de estar preparada precisa ter capacidade para sustentar as capacidades dinâmicas, uma vez que isso se torna um diferencial e um fator preponderante para obtenção de resultados. Sabendo disso, Teece (2009) enfatiza que existem algumas capacidades que sustentam das capacidades dinâmicas: (i) capacidade de perceber o cenário do ambiente na qual a empresa está inserida; (ii) capacidade de explorar as possibilidades; e (iii) capacidade de administrar as dificuldades e mutações.

A primeira capacidade tem uma relação que considera quatro elementos fundamentais:

- a) Comandar projetos internos de P&D;
- b) Aproveitar a relação com fornecedores para subsidiar o processo de inovação da empresa;
- c) Explorar a evolução científica e tecnologias exógenas; e

- d) Detectar segmentos de mercado alvo, conjugando a mudança de hábitos dos clientes e elementos inovadores diante dos seus próprios interesses.

Já a segunda capacidade, baseia-se em quatro elementos decisivos:

- a) Elemento 1 - Planejamento de soluções para o cliente, tendo os aspetos como:
 - (i) modelo de negócio; (ii) entregar valor ao cliente; (iii) tecnologias e atributos a serem incluídos no produto ou serviço; (iv) a projeção diante da estrutura de receitas e custos; (v) a maneira em que a tecnologia é adaptada; e (vi) a detecção dos segmentos de mercado que vão ser alcançados.
- b) Elemento 2 – Escolha das demarcações empresariais: esse elemento forma capacidades para gerenciar acessórios e base, tendo como premissa definir a dimensão das atividades e diante da estrutura da empresa.
- c) Elemento 3 – Atividades para escolha de acordos na tomada de decisões: a presença das capacidades dinâmicas está profundamente interligada às decisões sobre destinação de recursos da empresa. A etapa da tomada de decisão na hierarquia das empresas compreende procedimentos muito burocráticos (Teece, 2009). Essas etapas burocráticas levam a um comprometimento e a oscilação de ambas as partes no envolvimento da decisão, tornando o poder decisório moroso, fomentando assim uma orientação contrária à inovação.
- d) Elemento 4 – Atividades desenvolver a idoneidade de comprometimento: o desenvolvimento da idoneidade de comprometimento trata-se de um aspecto importante para o método apresentado por Teece (2009). Segundo o autor, o compromisso dos funcionários, pode ampliar de forma relevante o desempenho da empresa.

E por fim, a terceira capacidade é implantada por meio de três itens:

- a) Item 1 - Descentralização de decisões por meio da decomposição: Todo sistema dispõe de subsistemas que de certo modo são independentes e também interdependentes. Coincidentemente é indispensável compreender que uma empresa jamais vai conseguir ter capacidade de resposta às reivindicações de seus clientes, assim como implementar inovações tecnológicas se houver de tal maneira, um estágio de centralização das deliberações. Por esta razão, ao passo que as empresas crescem, é imprescindível que aconteça o processo de descentralização, a fim de evitar problemas pela ausência de versatilidade e capacidade de argumentar.
- b) Item 2 – Coespecialização de ativos: Estabelecem uma categoria exclusiva de ativos complementares, representando o valor de um ativo a função de seu uso em

bloco com outros ativos exclusivos. Essa coespecialização proporciona usar conjunto de ativos de forma a destacar a grandeza desses ativos. O Know-how dos administradores em detectar, elaborar e aplicar uma combinação específica e coespecializada de ativos, torna-se uma capacidade dinâmica determinante.

c) Item 3 - Governança e Gerenciamento do Conhecimento: o processo de governança e a condição de incentivos é um fator chave quando os ativos intangíveis são críticos para que as empresas tenham sucesso. A habilidade para incorporar e mesclar ativos, envolvendo ativos de conhecimento, trata-se de uma competência chave. Por causa disso, torna-se uma solução ter uma prática de governança que considere as rotinas de integração de know-how (habilidade) externa, com aprendizado, compartilhamento e inclusão de conhecimento. Semelhante são as etapas de monitoramento e administração diante de vazamento, furto e mal utilização de conhecimento, segredos industriais e outras propriedades intelectuais, com alinhamento e resultados.

Para Eisenhardt e Martin (2000), primeiramente as capacidades dinâmicas baseiam-se em estratégias exclusivas e técnicas organizacionais, por exemplo, desenvolver produtos, formar alianças e tomar decisões estratégicas para empresas em ambientes dinâmicos, com propósito de geração para diferentes recursos e valores estratégicos (Collis, 1994; Teece, 2007). Por segundo, esses mesmos recursos, que diversas vezes têm uma ampla corrente de pesquisa empírico congruente, expressam semelhanças entre as empresas eficientes ou o que são denominadas "boas práticas". O terceiro, é que os modelos eficazes de capacidades dinâmicas alteram de acordo com os movimentos mercadológicos. Quando os mercados são mediados dinamicamente, a transformação acontece no contexto de estrutura, que mesmo sendo complicados, as rotinas analíticas são detalhadas e dependem extensivamente de conhecimento e da sua evolução (Zollo & Winter 2002), assim como execução linear para gerar resultados previsíveis.

A evolução das capacidades dinâmicas, segundo Eisenhardt e Martin (2000), é impactada pelo ritmo da experiência. Todavia, a experiência que vem de modo rápido pode sobrecarregar os gerentes, gerando uma incompetência de transformar essa experiência em um conhecimento significativo. A título de exemplo, como a prática repetida é um procedimento de aprendizagem, permite contínuo aperfeiçoamento do conhecimento organizacional (Zollo & Winter, 2002), e promove o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. A prática auxilia as pessoas a aprender os processos de maneira integral e assim aprimorar rotinas mais eficazes. Na visão dos autores, de forma constante os gerentes tendem a aprender com sua experiência

após fracassarem diante do sucesso. Entretanto, as falhas graves podem elevar as defesas, impedindo o aprendizado. Por outro lado, pequenas falhas propiciam maior motivação para o aprendizado, uma vez que esses tipos de causas permitem os indivíduos darem mais atenção ao processo, mas não impedindo a aprendizagem (Eisenhardt & Martin, 2000).

Já Zollo e Winter (2002), acreditam que para a evolução das capacidades dinâmicas, alguns mecanismos focais servem de amparo para compreensão das ligações causais de uma empresa entre as ações realizadas e o desempenho obtido. Dessa forma, apresenta-se três elementos de análise:

a) Rotinas Organizacionais e Acúmulo de Experiência: As rotinas são procedimentos regulares de comportamentos que caracterizam reações organizacionais diversificadas, seja por estímulos, internas ou externos. Na percepção dos autores, as rotinas constantemente tomam forma na combinação de procedimentos causais de diversos tipos, como por exemplo: (i) projeto de engenharias; (ii) desenvolvimento de habilidades; (iii) criação de hábitos; (iv) especificidades de contexto; (v) negociações; (vi) coincidências; (vii) esforços na imitação; e (viii) ambições de controle correlacionando aspirações de autonomia. Ao adotar essas premissas, os autores procuraram fornecer um contexto básico que serve de base para análise para outros processos de aprendizado que permitem moldar rotinas e capacidades dinâmicas.

b) Articulação do Conhecimento: O segundo mecanismo de desenvolvimento ocorre através da etapa pelo qual o conhecimento é preparado por meio de debates coletivos, reuniões de briefing, e etapas de avaliação de desempenho. A medida que é compartilhada as experiências individuais e comparado com as opiniões de outros colegas, os membros da empresa podem conquistar um nível maior de compreensão sobre as técnicas que intervêm entre os atos necessários para execução de uma estipulada tarefa e seus resultados de desempenho produtivo. Embora seja exigido esforços consideráveis e assim um compromisso por parte dos colaboradores das empresas, tais esforços de articulação são capazes de produzir uma maior compreensão do novo e possibilitando mudar as conexões de ação-desempenho.

c) Codificação do conhecimento: O fato é que, na grande maioria dos casos, o conhecimento articulado não é codificado devido aos custos adicionais incorridos no compartilhamento de experiência individual, que teria por premissa

desenvolver manuais e outras ferramentas específicas do processo. Tendo a empresa identificado e selecionado a mudança em suas rotinas operacionais ou na criação de uma nova rotina, a empresa precisa elaborar manuais ou uma ferramenta que vise facilitar sua multiplicação e difusão. Para o desenvolvimento um que vise executar uma tarefa complexa, os envolvidos nos processos precisam criar um modelo cognitivo de quais ações precisam ser selecionadas e quais são as condições. A partir desse esforço, é demonstrado uma definição mais clara do que funciona, o que não funciona e por quê.

De um modo mais aperfeiçoado e plenamente consensual na literatura, Winter (2003) destaca que as capacidades dinâmicas são diferentes daquelas capacidades mais comuns e operacionais. Por este motivo, Winter (2003) destaca que o conceito de capacidade dinâmica é um acréscimo benéfico ao kit de instrumentos de análise estratégica (Eisenhardt & Martin, 2000; Collis, 1994; Teece, 2007), mesmo assim permanece uma perspectiva de perceber como os atributos característicos de uma empresa específica podem impactar as suas expectativas em um cenário competitivo. O autor ainda enfatiza que, as capacidades dinâmicas regularmente envolvem engajamento a longo prazo com recursos qualificados, uma vez que investir em instrumentos rotineiros gera desvantagem em relação àquelas empresas que se dedicam a utilizar recursos especializados.

Dessa maneira, o autor aponta que uma capacidade para ser verdadeiramente reconhecida como dinâmica, se faz necessário que a empresa a utilize repetidamente, a medida que isso possa gerar confiança ao longo do tempo. Isso demonstra que a empresa necessita ter um padrão, de modo a comprovar a existência de uma capacidade dinâmica. É necessário salientar, que para o autor, alguns fatores não possuem ligação com as capacidades dinâmicas, e assim são demonstrados a seguir na Figura 2.

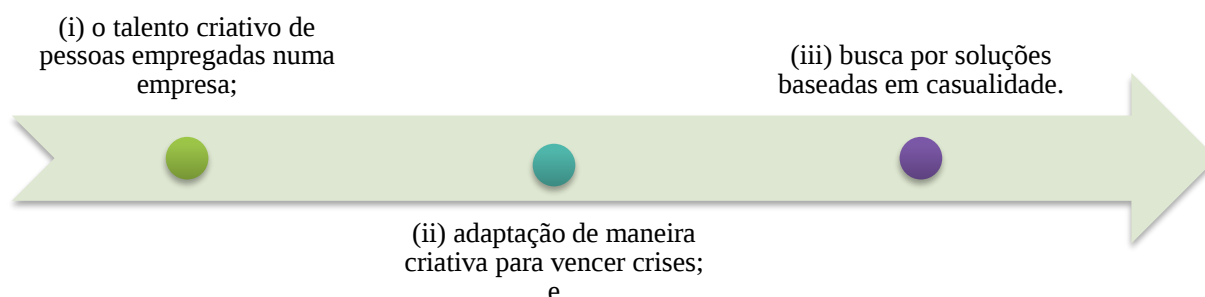


Figura 2
Alguns fatores que não possuem ligação com as capacidades dinâmicas
Adaptado de Winter (2003)

As capacidades dinâmicas, para Andreeva e Chaika (2006), permitem que uma empresa renove suas capacidades essenciais de acordo com as mudanças rápidas e constantes no ambiente (Teece et al., 1997; Wang & Ahmed, 2007), pois são elas que asseguram ação proativa às mudanças no ambiente, visto proporcionarem as empresas um desempenho mais substancial. As autoras, justificam que as capacidades dinâmicas em uma empresa dependem da existência de alguns fatores indispensáveis, assim demonstrados na Figura 3.

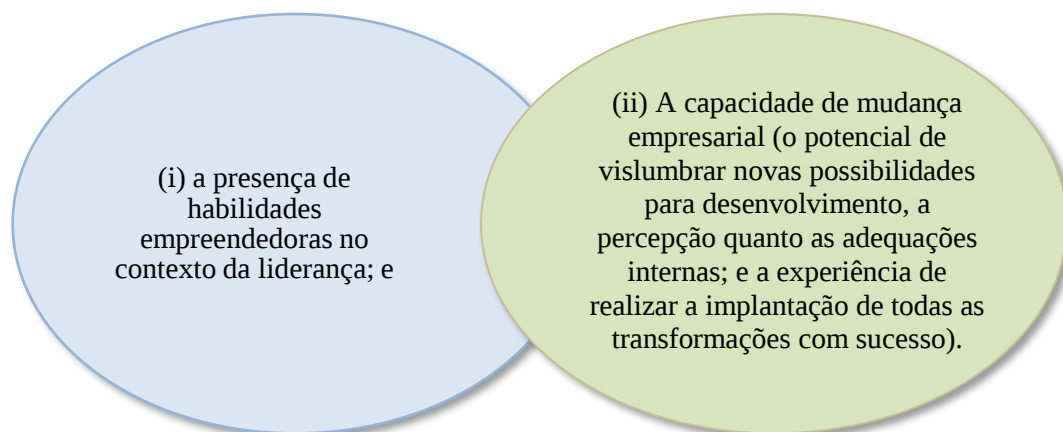


Figura 3

Alguns fatores indispensáveis para capacidades dinâmicas nas empresas
Adaptado de Andreeva e Chaika (2006)

Conforme Andreeva e Chaika (2006), a reputação dos líderes empresariais e particularmente suas habilidades empreendedoras, por exemplo, identificar novas oportunidades, assim como desenvolver novas ideias, contribuem de forma significativa no desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Mckelvie & Davidson, 2009; Wang & Ahmed, 2007). Verdadeiramente, o reconhecimento das futuras mudanças ambientais, o entendimento das mudanças essenciais em certas competências empresariais (Macedo-Soares & Figueira, 2007; Leite & Porsse, 2003) e a execução de todas essas mutações, dependem bastante do líder empresarial e de suas habilidades empreendedoras. Andreeva e Chaika (2006), sugerem que as capacidades dinâmicas de uma empresa não se centralizam apenas nos líderes, visto ser um fenômeno de contexto organizacional, a qual se destina muito além da reputação do líder. Além do que, as habilidades empreendedoras de um líder acabam sendo o bastante para a renovação promissora e eficiente das capacidades organizacionais. Particularmente no ambiente vigente, com alto nível de incerteza e ritmo de mudança acelerado, muitas vezes demonstra uma capacidade limitada para perceber e processar informações complexas (Andreeva & Chaika, 2006).

Quanto a capacidade de mudança organizacional, além de Andreeva e Chaika (2006), os autores Winter, (2003) e Eisenhardt e Martin, (2000), concordam que as características distintivas das capacidades dinâmicas estão relacionadas a esse gerenciamento. E o próprio conceito de capacidade dinâmicas, relacionado por diversos autores aqui já citados, indica que é difícil manter competitividade por períodos de longo prazo, sem que aconteça o desenvolvimento da capacidade de mudar. Para conduzir uma mudança organizacional na visão de McGuinness e Morgan, (2003) é preciso separar o conteúdo do processo de mudança, uma vez que o propósito é concentrar-se apenas nas etapas da mudança. Contrariamente à esta afirmação, Andreeva e Chaika (2006), sugerem que a capacidade de mudança organizacional, na qualidade de capacidade dinâmicas, devem considerar ambos os componentes, seja pelas características comuns de capacidades, quanto em sua ordem de implementação (Eisenhardt & Martin, 2000).

Inclusive Andreeva e Chaika (2006) distinguem três grupos principais de instrumentos gerenciais que podem apoiar o desdobramento da capacidade de mudança organizacional. São eles: (i) desenvolvimento de competências inespecíficas; (ii) desenvolvimento da fidelidade do pessoal à mudança; e (iii) criação de mecanismos organizacionais relevantes. Na Tabela 3, é demonstrado como esse processo e conteúdo de mudança organizacional permitem direcionar a empresa.

Tabela 3

Desdobramento da capacidade de mudança organizacional

Desdobramento	Resolução
Desenvolvimento de competências inespecíficas	A capacidade de mutação organizacional é um dos componentes das capacidades dinâmicas. Esses componentes precisam atender dois condições-chave: (i) ter condição genérica; e (ii) ser capazes de manter seu valor por um intervalo de tempo razoavelmente longo.
Desenvolvimento da fidelidade do pessoal à mudança	A celeridade do mercado não é uma exclusiva particularidade do ambiente de uma empresa, que assim torna as capacidades dinâmicas indispensáveis. A carência de melhoria da eficácia operacional tem um efeito na posição estratégica.
Criação de mecanismos organizacionais relevantes	Revela a natureza das capacidades dinâmicas melhor do que a opção declarada rotineira, tendo assim grande potencial para pesquisas futuras.

Com esses três grupos principais, as autoras Andreeva e Chaika (2006) defendem a importância dos mecanismos gerenciais, para que assim a capacidade de mudança

organizacional faça sentido para a empresa. É nesse contexto, que o gerente tem um papel significativo, uma vez que suas atribuições passam tanto pela gestão técnica de processos e controles, quanto pela liderança no desenvolvimento das pessoas.

Já Helfat et al. (2007), diante do conceito apresentado, defendem que as capacidades dinâmicas envolvem três premissas essenciais: (i) identificar as carências ou possibilidades de mudança (Teece, 2007, 2009; Teece et al., 1997); (ii) formular ideias e soluções que sejam satisfatórias para essas carências ou possibilidades (Mckelvie & Davidson, 2009); e (iii) gerar um desenvolvimento para ações de melhoria contínua (Zollo & Winter 2002). Mesmo assim, se faz importante salientar que segundo esses autores, nem todas essas funções, acabam servindo no contexto prático para as capacidades dinâmicas. Helfat et al. (2007) destacam também que as capacidades dinâmicas consideram duas funções fundamentais, considerando a base de recursos organizacionais: (i) buscar, escolher e criar os recursos; e (ii) estabelecer os recursos.

Por fim, Teece (2007), ainda classifica as capacidades dinâmicas de três formas: (i) identificação (*sensing*); (ii) apreensão (*seizing*); e (iii) transformação/reconfiguração (*transforming*). Para cada capacidade, Teece, (2007) associa microfundamentos como habilidades, procedimentos, processos, estruturas organizacionais, diretrizes para decisão e disciplinas diversas, os quais servem de apoio para a operacionalização das capacidades dinâmicas. A seguir, a Figura 4 de Teece (2007) demonstra as capacidades dinâmicas e os microfundamentos.

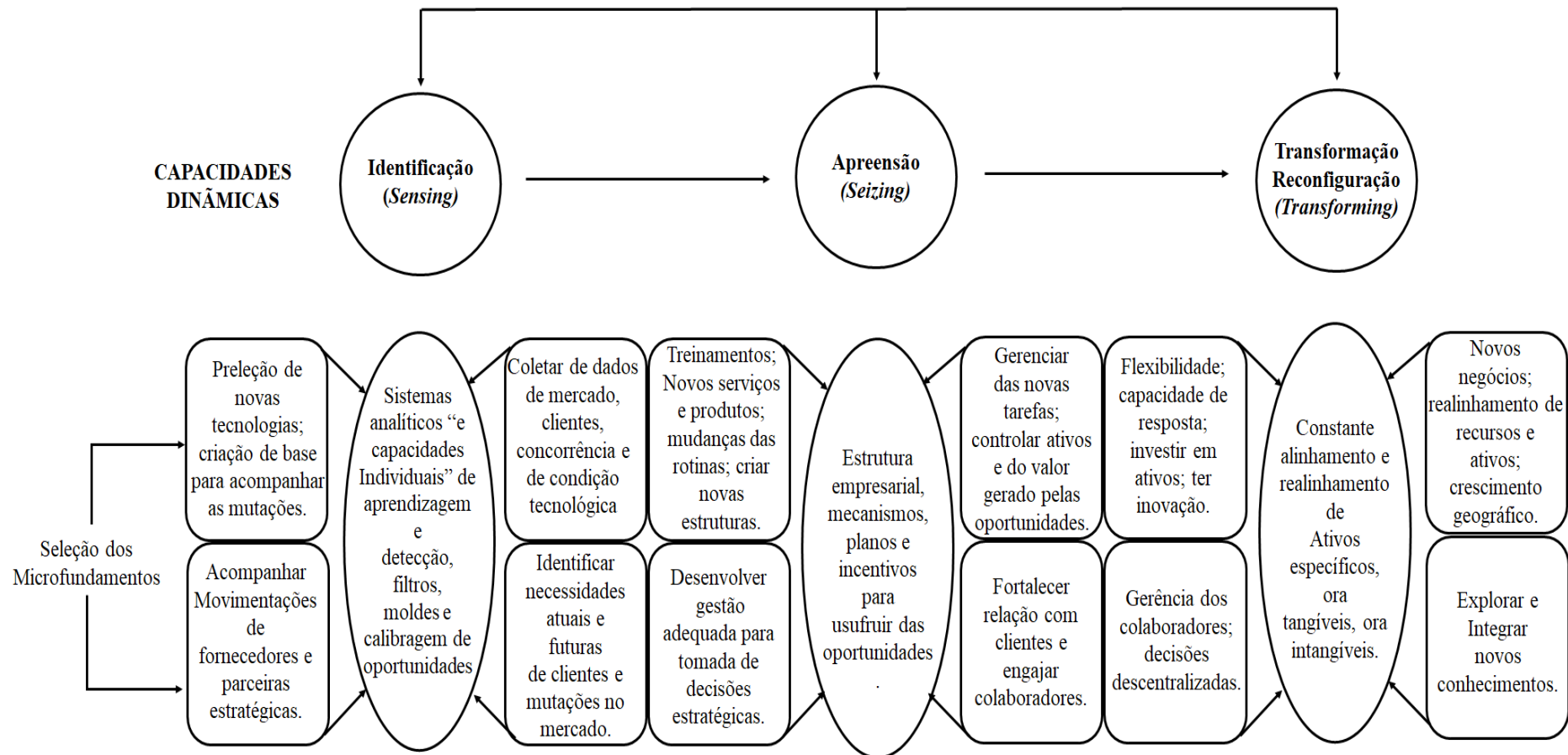


Figura 4
Microfundamentos das capacidades de negócios
Adaptado de Teece (2007)

No Figura 4, temos como a primeira dimensão a identificação, se refere à percepção ou mesmo a aptidão que os gerentes possuem para identificar e avaliar oportunidades e ameaças. Essa dimensão, envolve realizar uma análise e interpretação regularmente e de modo sistemático das informações que estão disponibilizadas no contexto ambiental (Teece, 2007, 2018b; Tondolo et al., 2015; Mousavi; et al., 2019). Já a segunda apreensão, também conhecida como aproveitamento, tem por objetivo usufruir dessas oportunidades de mercado e conduzir as ameaças externas, situação que normalmente vai exigir que recursos sejam mobilizados, como por exemplo, investir em práticas de comercialização e otimização (Teece, 2007; Tondolo et al., 2015; Alford & Duan, 2017). E por fim a terceira dimensão, a qual compreende transformação ou reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, conforme recursos, capacidade e estrutura. Possibilita sustentar a continuidade da empresa no que tange ao gerenciamento, governança e ambiente. (Teece 2007, 2018b; Li & Liu, 2014; Alford & Duan, 2017).

Após contextualizar com evidências as abordagens para cada um dos autores, consegue-se perceber algumas conexões entre esses percursos. Muitos autores, exceto Teece et. al., (1997), Teece (2009) e Zollo e Winter (2002), compartilham de modo preliminar que as capacidades dinâmicas estão constituídas em cima de mecanismos, processos ou rotinas organizacionais, que assim visam aprimorar ou mesmo criar capacidades que vão proporcionar um melhor potencial para as organizações. Percebe-se que os autores relatam que há uma cadência de atividades que são executadas gradativamente, à medida que cada etapa permita as empresas se reinventarem, com um propósito de para melhorar a competitividade. Agora Teece et. al., (1997), Teece (2009) e Zollo e Winter (2002), compartilham de uma convicção que o processo de formação das capacidades dinâmicas está na essência das habilidades, competências e experiências. Considerando este fator, a responsabilidade está principalmente nas mãos da gestão estratégica, que tem por função gerar, alterar e mesmo se reinventar a partir do processo de aprendizagem e conhecimento.

2.1.3 A influência do gerente na articulação das capacidades dinâmicas

Para que o gerente articule as capacidades dinâmicas, é preciso que o mesmo interprete dois aspectos cruciais: (i) o ambiente; e (ii) os ativos organizacionais. Para Adner e Helfat (2003); Ambrosini e Bowman (2009) e Danneels (2010), o modo que os gerentes compreendem o contexto ambiental e os recursos organizacionais, é o que vai conduzir suas as ações e decisões estratégicas. Conforme Tripsas e Gavetti (2000), o método de avaliar do ambiente está

inteiramente conectado com o modo pelo qual os gerentes enxergam o mundo. Essas interpretações dos gerentes, envolvem tanto o ambiente externo quanto interno da empresa, onde que as necessidades e as potencialidades acabam sendo as mais diversas possíveis. Por isso, a relevância das capacidades organizacionais e a sua identificação, vai depender da interpretação dos gerentes. (Eggers & Kaplan, 2013).

Winter (2003) destaca que as capacidades organizacionais são rotinas ou uma coleção delas, mas de alto nível, que ao se misturar com o fluxo de entradas de informações, dados e *insights*, caberá os gerentes propor um *mix* de opções para proporcionar resultados significativos e diferentes. Considerando o ambiente das PME, como já visto anteriormente, a perspectiva dos gerentes é criada muitas vezes com um *mix* de rotinas insuficientes, assim como as oportunidades estão em sua grande maioria associada à intuição, rumores e acaso (Daft & Weick, 1984). Dessa forma, na visão de Daft e Weick (1984), as empresas precisam melhorar suas interpretações, visto que os gerentes necessitam dar significado ao vasto ao número de eventos que rodeiam as empresas. Este protagonismo dos gerentes, é imprescindível não somente para aperfeiçoar a qualidade da toma de decisão, mas sim coordenar, integrar e comunicar as ações de iniciativas para planejamento e estratégia empresarial. (Wolf & Floyd, 2017).

É diante deste cenário, onde as variáveis internas e externas da empresa se correlacionam com as percepções e motivações dos gerentes, que se moldam as capacidades dinâmicas. Nesse caso, o gerente sendo o agente da transformação, tem um papel fundamental para articular as capacidades dinâmicas. Os autores Adner e Helfat (2003), enfatizam três fatores, nomeados como “capacidades dinâmicas gerenciais”, como sendo articulações realizadas pelo gerente para o fomento das capacidades dinâmicas: (i) capital humano, onde as habilidades adquiridas carecem de investimento em aprendizagem, treinamento e educação; (ii) capital social, composta de uma boa rede de relacionamentos, onde possibilitar influenciar, controlar e ter poder; e (iii) capital cognitivo, ou seja, a capacidade de aprender a enfrentar as complexidades adversas e atuar na resolução de acontecimentos ambíguos ou inéditos. Com o passar do tempo, o termo “capacidades dinâmicas gerenciais” passou a ser regularmente usado por demais autores (Helfat & Martin, 2015; Teece, 2014b, 2016; Teece et al., 2016).

Concomitantemente a essa vertente defendida por Adner e Helfat (2003), outra forma de reconhecer a articulação do gerente é o modelo de microfundamentos, apresentado por Teece (2007) na seção “2.1.2”. Essas intenções prescritivas, servem como orientação aos gerentes para alcançarem a partir das capacidades dinâmicas a obtenção de vantagem competitiva a longo

prazo (Teece, 2009). No entanto, essas orientações dependem das habilidades, relações sociais, crenças e modelos mentais desses gerentes (Adner & Helfat, 2003).

2.1.4 Publicações com sinergia a temática do estudo em capacidades dinâmicas

Como visto, as capacidades dinâmicas ao longo do tempo foram sendo delineadas por diversos percursores e assim novas pesquisas e estudos foram surgindo perante a comunidade científica. Na Tabela 4, é demonstrando estudos recentes e suas particularidades. A consulta foi realiza em 21/01/2022, na base de dados Scopus, e considerou como limitação de tempo os últimos 5 anos, tendo a seguinte strings de busca: (TITLE-ABS-KEY ("strategy" AND "dynamic capabilities" AND "resources") AND TITLE-ABS-KEY ("manager" AND "SME")). Foram ainda realizados os filtros por área de tudo *Business, Management and Accounting* (Negócios, Gestão e Contabilidade) e por tipo de documento *article* (artigos) e *review* (revisões).

Tabela 4

Pesquisas com similares em capacidades dinâmicas

Autor (ano)	Objetivo do estudo	Método	Principais resultados	Limitações do estudo	Recomendações para futuros estudos
Lin et al. (2020)	A partir da perspectiva das capacidades dinâmicas, examinar o porquê e como a busca simultânea de diversificação ambidestra cria vantagens competitivas temporárias e consecutivas.	Empregando dados longitudinais de 2010 a 2015 para testar nossas hipóteses	(i) buscar a diversificação ambidestra tem efeitos curvilíneos significativamente em eficiência (ROA) e eficácia (taxa de crescimento de vendas); (ii) é apontado como os gestores sendo o responsável por ajustar a extensão da diversificação ambidestra para criar vantagens; e (iii) os tomadores de decisão podem tirar proveito de fatores contextuais controláveis (investimentos em P&D e incerteza específica da empresa) para criar vantagens competitivas por meio ambidestria estratégica.	É possível que as tentativas de empreender em alto nível de diversificação relacionada e não relacionada pode sobrecarregar uma capacidade da empresa de executar bem ambos. Em outras palavras, pode haver limitações à ambidestria. À medida que as empresas se envolvem em níveis crescentes de ambidestria, a complexidade cognitiva aumenta significativamente, potencialmente sobrecarregando as habilidades dos gerentes para lidar com isso.	(i) comparar a conduta utilizadas neste estudo com as de outras pesquisas; (ii) é importante considerar outros fatores que influenciam o relacionamento focal; e (iii) uma vez que os dados restringem nossa capacidade de indicar precisamente quando as atividades ambidestras são ótimas em termos do grau de atividades de diversificação relacionadas e não relacionadas a serem empregadas, a possibilidade de um ponto ideal permanece especulativa e garante pesquisa
Van et al. (2019)	A compreensão da análise de big data como um recurso organizacional dinâmico que suporta a tomada de decisões estratégicas em tempos de ambiguidade e incerteza.	Uma meta-síntese de 101 artigos acadêmicos revisados por pares, apresentando estudos de caso de como as organizações	(i) a análise descritiva e preditiva permite que as organizações percebam e aproveitem as oportunidades em ambientes em mudança. Organizações que aplicam análises descritivas, ou inteligência de negócios, obter insights valiosos que podem orientá-los em sua tomada de decisão, em que as decisões são baseadas no histórico contexto do	Baixo número geral de artigos de periódicos de alto impacto que fazem parte da amostra. Infelizmente, tais artigos não estavam disponíveis e foram incluídos revistas de classificação inferior.	(i) Mais pesquisas podem ser necessárias para obter uma visão sobre os tipos de organizações mais adequadas para detectar, antecipar e responder a ambientes incertos; (ii) mais pesquisas são necessárias para entender quais tipos de análises funcionam melhor para diferentes tipos de

		aplicaram vários tipos de análise de dados.	ambiente em vez de com base na intuição; e (ii) a análise de big data pode ser observada como uma capacidade dinâmica que ajuda a compreender o ambiente, permite que os gerentes tomem medidas e fornece às organizações um desempenho superior sustentado e vantagem competitiva em tempos de ambigüidade e incerteza.		organizações durante os estágios de implantação de capacidade dinâmica; e (iii) Sugere-se que novas pesquisas sejam necessário para entender se a análise prescritiva quando o oferecimento de insights adequados para uma empresa no realinhamento de ativos.
Yeow et al. (2018)	Realizar uma análise longitudinal da jornada de uma empresa B2B para implementar estratégia digital B2C, usando a abordagem de recursos dinâmicos.	Estudo de caso longitudinal detalhado	(i) as ações de alinhamento pretendidas e emergentes são necessárias para buscar as mudanças planejadas enquanto gerencia questões imprevisíveis e emergentes durante o processo de alinhamento; (ii) uma abordagem diferenciada envolve o alinhamento de ações que adotam uma abordagem “tanto/quanto”. De qualquer forma essa abordagem pode não realinhar totalmente a estratégia e os recursos, mas ainda é eficaz na redução do lacunas e atender às diferentes necessidades; e (iii) aplicando a abordagem de recursos dinâmicos para analisar ações de alinhamento, demonstra-se como o processo de alinhamento pode influenciar a competitividade e o desempenho das organizações que adotam a estratégia digital	A literatura de alinhamento observou desafios em termos de dependência do caminho, onde os recursos legados existentes podem representar um desafio significativo para o alinhamento com a nova estratégia, e limites cognitivos, onde a empresa encontra dificuldade para ser aberta a novas opções para lidar com mudanças emergentes e não planejadas.	(i) pode-se considerar como diferentes ações de alinhamento pretendidas e emergentes realizadas por diferentes indivíduos mapear as ações de alinhamento organizacional; e (ii) investigar até que ponto as diferentes dinâmicas as capacidades e suas ações de alinhamento diferem em outras configurações do setor e em casos de estratégia não digital.

Ko & Liu (2017)	Desenvolver uma estrutura para explicar os processos pelos quais a estratégia ambiental das pequenas e médias empresas (PME) contribui para sua vantagem competitiva	Coleta de dados de 214 PME do Reino Unido no setor de tecnologia.	(i) o envolvimento das PME na estratégia ambiental pode não levar automaticamente a desempenho financeiro e sim indiretamente; (ii) o envolvimento das PME na estratégia ambiental não se traduz necessariamente em desempenho financeiro devido a uma limitação das escolhas estratégicas; e (iii) não podem desenvolver competências de marketing e de P&D simultaneamente ao adotar uma abordagem de estratégia ambiental.	(i) a pesquisa de desenho transversal não permite que conclusões definitivas; (ii) não foi controlada a influência das partes interessadas das empresas em nosso modelo ao estudar a estratégia ambiental; (iii) concentração em um único setor; e (iv) investigação das consequências (ao invés dos antecedentes) da estratégia ambiental das empresas	(i) identificar certas ações de partes interessadas (ou seja, ONGs, a mídia, o setor público) como variáveis de controle para melhorar ainda mais a generalização desse modelo de estudo; e (ii) explorar e documentar como a busca de uma estratégia ambiental afeta o desempenho financeiro das empresas.
--------------------	--	---	---	---	---

Por mais que os estudos descritos na Tabela 4 tenham naturezas distintas, de certa forma todos os autores são unânimes em ponderar que não há conclusões definitivas da investigação realizada em cada pesquisa. Fatores como o desenvolvimento de competências e habilidades gerenciais, recursos legados, limites cognitivos, se fazem presentes nos apontamentos dos autores como grande valia para inibir as limitações empresariais que facilitem a implementação das capacidades dinâmicas.

Três estudos da Tabela 4, o primeiro, segundo e o quarto, em ordem cronológica, demonstram que uma vez instaurada as capacidades dinâmicas, a empresa poderá se beneficiar de vantagem competitiva. Entretanto, para isso, necessita-se aplicar estratégias e ações que visem melhorar tomada de decisão, ter uma boa compreensão do ambiente, assim como estar alinhada com as expectativas organizacionais. Isso demonstra uma evolução gradativa na relação dos estudos e conexões desses dois constructos, visto que para os autores as capacidades dinâmicas garantem um diferencial competitivo às empresas.

Por outro lado, os autores enfatizam a importância de haver mais pesquisa, visando a identificação de estratégias e ações que mais facilitam a adoção de capacidades dinâmicas pelas empresas. Os autores Van Rijmenam et. al. (2019), chegam a apontar o baixo número de artigos em periódicos de alto impacto. Esse fator reflete-se na próxima seção, quando é demonstrado que os estudos sobre capacidades dinâmicas ao longo do tempo tiveram uma evolução gradativa.

2.1.5 Estudos bibliométricos Internacionais e Nacionais

De acordo com Wang e Ahmed (2007) a pesquisa sobre capacidades dinâmicas tem sido realizada de forma fragmentada, e os resultados da pesquisa permanecem desconectados. Ao concluir a análise, Wang e Ahmed (2007), diagnosticaram entre as pesquisas, os seguintes aspectos: (i) várias pesquisas apresentaram distorções no contexto da definição; (ii) a falta ligação de elementos transformacionais e características comuns das capacidades dinâmicas; e (iii) a falta de articulação das relações entre capacidades dinâmicas e outros parâmetros. Para estudos futuros, os autores recomendam: (i) desenvolver e validar um modelo multidimensional para construção de capacidades dinâmicas; e (ii) fornecer uma melhor compreensão de como as empresas devem direcionar seus recursos e capacidades, para obter e manter a vantagem competitiva.

Já no estudo realizado por Barreto (2010), que evoluiu análise minuciosa com viés nas sínteses de pesquisa, elencou três fatores principais: (i) a crescente literatura sobre o tema,

fornecendo sucessivas definições diferentes do construto. Essa proliferação de definições, demonstra o dinamismo gerado pelo tema, o que produz na visão do autor, uma confusão que pode impedir um progresso mais efetivo da consolidação do conceito; (ii) o rápido crescimento da literatura, assim como a diversidade, levou a um arcabouço de pesquisa rico, embora complexo e um tanto desconexo. Por exemplo, alguns pesquisadores utilizaram o desempenho da empresa como fator relevante, enquanto outros investigaram processos ou resultados organizacionais; e (iii) apesar do corpo substancial de trabalho examinar as capacidades dinâmicas, os autores acabaram realizando uma abordagem que tem sido alvo de críticas importantes.

Portanto na visão de Barreto (2010), três recomendações são pertinentes: (i) uma nova proposta de conceituação é necessária para lidar com as críticas anteriores, uma vez que a definição de capacidades dinâmicas está longe de ser consolidada. Agora é válido afirmar que as conceituações alternativas irão existir, sendo por natureza, papel específico, contexto relevante, suposições de heterogeneidade e propósito; (ii) tornar a natureza do constructo mais específica; e (iii) não dicotômica, para assim permitir graus variados de capacidades dinâmicas entre as empresas, incorporando esses novos desenvolvimentos teóricos e empíricos.

Em outro estudo comandado pelos autores Picoli et al. (2013), um panorama das publicações realizadas aqui Brasil, buscou-se analisar artigos publicados entre o período de 1997 a 2012. Identificou apenas 19 artigos perfeitamente alinhados, o que na visão dos autores representa uma escassez de publicações, visto o recorte temporal. O estudo considerou também periódicos relacionados entre os níveis A1 e B2 em junho de 2010 no WebQualis (CAPES). Verificou-se então que os primeiros artigos sobre capacidades dinâmicas, foram publicados somente em 2003, na Revista de Administração Contemporânea (RAC) e a Revista Brasileira de Inovação (RBI). Os artigos analisados estão pulverizados em 14 Instituições de Ensino Superior (IES), sendo destaque as IES do estado do Paraná, onde que os programas de pós-graduação em administração *stricto sensu* da UFPR e PUC/PR, ofertam disciplinas, bem como, desenvolvem teses e dissertações sobre o assunto.

É importante salientar que essa evolução nas pesquisas sobre tema capacidades dinâmicas, ocorreu de maneira gradativa e lenta no decorrer do tempo, tendo uma ênfase maior nos últimos 5 anos. Esse aspecto se confirma a partir de um estudo bibliométrico realizado por Oliveira et al. (2020), que a partir da base de dados *Web of Science*, procurou-se analisar estudos entre o período de 1997 a 2018. Descobriu-se que a média de publicações sobre tema entre os anos de 1997 e 2018, era de apenas 12 publicações/ano, e entre 2015 e 2018, essa média alcançou de 68 publicações/ano. De qualquer forma, Schoemaker et al. (2018a) destacam que

foram necessários 18 anos, para que estudos a respeito de capacidades dinâmicas tivessem um crescimento significativo. Esse aumento pode ser justificado devido a inevitável adaptação progressiva das empresas em um ambiente que apresenta cada vez mais volatilidade, risco, incerteza e complexidade (Schoemaker et al., 2018).

Ainda de acordo com o estudo comandado por Oliveira et al. (2020), é nítida que a produção internacional sobre o tema é mais relevante e está concentrada principalmente com os americanos. Nos Estados Unidos, país que apresenta maior quantidade de pesquisas relevantes sobre o tema capacidades dinâmicas, a representatividade chega aos 29% das publicações e 76% das citações. Já o Brasil, aparece entre os 15 países que apresentam mais publicações sobre o tema, entretanto, figura com 13 publicações, sendo a que a representatividade é de apenas 3% sobre o total de publicações analisadas nesse mesmo estudo bibliométrico (Oliveira et al., 2020).

Neste estudo bibliométrico há uma certa pluralidade de pesquisadores internacionais diante do tema capacidades dinâmicas. No entanto, há uma grande concentração de pesquisadores quando o assunto são citações, uma vez que dos 15 artigos mais citados diante do período de 1997 a 2018, verifica-se que Teece et al. (1997) e Teece (2007) representam um total de 46% das citações, o que comprova a relevância das produções do autor David Teece nas pesquisas a respeito das Capacidades Dinâmicas. É importante reconhecer também o trabalho desempenhando por Eisenhardt e Martin (2000), a qual registrou 18% de citações, apontando em segundo lugar pelos pesquisadores (Oliveira et al., 2020). Por fim o estudo dos autores Oliveira et al. (2020), aponta uma agenda futura de pesquisa, onde o papel moderador e capacidades gerenciais fazem sentido para a comunidade científica.

Já a maior quantidade de artigos publicados em revistas brasileiras foi no ano de 2009, onde foram contemplados quatro trabalhos, e a revista que mais publicou foi a RAC, totalizando quatro artigos (Picoli et al., 2013). Quanto aos temas abordados nesses 19 artigos, apresenta-se: a inovação, vantagem competitiva e cultura. Desta maneira, subentende-se que as categorias aí relacionadas, possuem conformidade com a literatura quanto a importância que a gestão tem, sobretudo, no processo de aquisição, alavancagem e proteção das competências quanto ao processo de inovação, incremento de desempenho e potencial competitivo. Os autores Picoli et al., (2013), recomendam que a agenda de pesquisa a partir das teses e dissertações possam servir de avenidas futuras para novas publicações, uma vez que além de haver um pequeno número de pesquisas, o interesse por estudar o tema no Brasil tem sido frequente.

Na Tabela 5, é demonstrado uma síntese de estudos que realizaram a revisões bibliométricas, mas que acabaram focando em outras áreas.

Tabela 5

Revisões bibliométricas com o foco em outras áreas

Autores	Nome do estudo
Zahra et al. (2006)	Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda
Piening (2013)	Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda
Schilke, et al. (2018)	Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research
Mamédio et al. (2019)	Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review
Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020)	Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development: A systematic literature review
Murschetz et al. (2020)	Dynamic capabilities in media management research: a literature review
Buzzao e Rizzi (2021)	On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review
Leemann e Kanbach (2022)	Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review
Talafidaryani (2021)	A text mining-based review of the literature on dynamic capabilities perspective in information systems research

Os artigos dispostos na Tabela 5, trazem revisões diversas, onde o foco de cada revisão está condicionado da seguinte forma: (i) revisão de conceitos e compreensão das capacidades dinâmicas com aprofundamento em um conjunto de proposições (Zahra et al., 2006); (ii) revisão e síntese da literatura existente sobre capacidades dinâmicas em organizações públicas (Piening, 2013); (iii) revisão de uma meta-estrutura que especifica antecedentes, dimensões, mecanismos, moderadores e resultados de capacidades dinâmicas identificadas na literatura (Schilke, et al., 2018); (iv) revisão sistemática de 36 artigos, que discutem a influência das alianças estratégicas no processo de capacidades dinâmicas (Mamédio et al., 2019); (v) revisão que analisa a literatura existente sobre as iniciativas sobre melhoria contínua (IC) e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas (Gutierrez-Gutierrez & Antony, 2020); (vi) revisão que explora as capacidades dinâmicas como um dos fluxos mais prolíficos de pesquisa dentro do campo da gestão e procura sua aplicabilidade para a gestão de mídia (Murschetz et al., 2020); (vii) revisão sistemática da literatura para explorar e entender como o debate de 23 anos sobre capacidades dinâmicas abordou questões de sustentabilidade (Buzzao & Rizzi, 2021); (viii) revisão que buscou categorizar e organizar capacidades dinâmicas que foram indutivamente identificados na pesquisa empírica em uma taxonomia abrangente (Leemann & Kanbach, 2022); e (ix) revisão sistemática de literatura que visa fornecer uma compreensão holística da composição tópica e tendência de estudos de capacidades dinâmicas na pesquisa de sistemas de informação (Talafidaryani, 2021).

2.2 Vantagem Competitiva

O tema vantagem competitiva ganhou destaque e notoriedade ao longo tempo pela comunidade científica, por meio da evolução do pensamento sobre estratégia empresarial, que se baseia em duas áreas importantes da literatura: a economia e sociologia (Vasconcelos & Cyrino, 2000). Todavia em algumas obras clássicas, as estratégias se concentravam apenas nas ações de objetivos estratégicos empresariais, e não fazia referência aos elementos de competitividade (Andrews, 1971), apesar de que nos registros de Ansoff (1965), algumas referências superficiais sobre um posicionamento competitivo robusto, reverenciando eventualmente o termo vantagem competitiva, já eram identificados.

Diante dessas aparições eventuais, Ansoff (1965, p. 93) referia-se ao tema vantagem competitiva como sendo “posição concorrencial” benéfica que se obtém via mercados e produtos. Mas com o passar dos anos, assim chegando até o final dos anos 70, o termo vantagem competitiva surgiu em diversas obras (Allen, 1978; Ohmae, 1978; Morrisson & Lee, 1979). Entretanto, não tendo uma definição específica, e sim muito mais com um enfoque de “posição concorrencial” (Ansoff, 1965, p. 93). Com isso até o final dessa década de 70, tanto os estudos empíricos, quanto debates teóricos, exprimiam uma ausência de clareza e distinção entre os conceitos. Não havia um consenso quanto a delimitação sobre vantagem competitiva.

A década de 80, marca uma mudança significativa quanto aplicação para os fatores estratégicos, desvencilhando-se da ênfase em planejar para assim dar foco em competitividade (Ghemawat, 2002), tornando-se assim um tema em evidência. Além disso, a vantagem competitiva, a partir de autores como Porter (1985); Reed e DeFillippi (1990), descola da literatura voltada para estratégia e assim uma condição principal na concepção de pesquisa. Notoriamente então, a vantagem competitiva ganha espaço e se torna frequente em diversas publicações como: (i) uma vantagem frente aos concorrentes (Gluck et al., 1980; South, 1981; Hayes & Wheelwright, 1984); (ii) um conceito genérico, de significado impreciso de valor (Porter, 1985; Barney, 1991); e (iii) uma melhor performance financeira (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).

2.2.1 Percursos e o Conceito

Na Tabela 6, é demonstrado o conceito de vantagem competitiva, a partir da perspectiva de inúmeros autores.

Tabela 6

Autores e Conceitos sobre vantagem competitiva

Autores	Conceitos
Porter (1985)	Vantagem competitiva é o valor que uma empresa é capaz de gerar para seus compradores (diferenciação e custo), tal qual ultrapasse o custo que se tenha para idealizá-lo. Ou seja, tanto pelo valor que os compradores estariam dispostos pagar, frente a uma oferta de preços menores e benefícios equivalentes diante dos outros competidores, quanto um preço superior e com oferta de exclusividade para benefícios únicos.
Barney (1991); Barney (2007)	Vantagem competitiva é a quando a empresa detém uma estratégia de geração de valor, onde os benefícios sejam incapazes de ser replicados e de modo que não seja concomitante a um competidor ou potencial competidor.
Peteraf (1993)	A vantagem competitiva de uma forma lógica é definida como uma variável dependente e utilizada como exemplo quando lucro está acima dos custos de oportunidade (incluso custo de capital).
Vasconcelos e Brito (2004)	Vantagem competitiva é a influência líquida de todos os fatores característicos em relação ao despenho da empresa durante um período específico, excluindo influências de outros aspectos, como causas temporais e estatísticas erradas.

Na Tabela 6 é demonstrada em ordem cronológica, a evolução das definições por autores que assim marcaram uma trajetória significativa diante do constructo vantagem competitiva. Fica notório entre os conceitos apresentados, que três adjetivos demonstram a potencialidade da empresa em ter vantagem competitiva, sendo: (i) desempenho; (ii) benefícios; e (iii) geração de valor. Com isso, na seção seguinte, será demonstrado como esses adjetivos estão divididos entre as diversas funções e características, a partir dos conceitos defendidos por cada autor.

2.2.2 Funções e Características

Na perspectiva de Porter (1985), antes mesmo de promulgar uma vantagem competitiva, as empresas necessitam ter estratégias robustas e difíceis de replicar (Barney, 2001), à medida que possam sustentar tal vantagem. Por isso, duas questões centrais fundamentam a escolha da estratégia competitiva, que dão suporte a uma empresa obter vantagem e resultados acima do esperado. A primeira questão central é quanto a atratividade das empresas para gerar lucratividade, ou seja, uma performance financeira (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993), a longo prazo e os fatores que assim vão determinar essa conquista. Segundo Porter (1985), nem todas as empresas conseguem oferecer oportunidades equivalentes quanto a lucratividade sustentada. Já a segunda questão central é a propensão quanto a posição competitiva concorrencial (Ansoff, 1965), em relação ao segmento em que empresa está situada. Porter (1985), enfatiza que na grande maioria dos setores, algumas empresas aferem uma lucratividade maior do que outras, indiferentemente de qual seja a média de lucratividade daquele segmento. Por isso, Porter (1985) destaca que uma empresa que está inserida em um segmento muito

atrativo, pode ainda não obter uma lucrativa caso tenha escolhido uma posição competitiva insatisfatória. Em contrapartida, uma empresa classificada em uma notável posição competitiva, pode estar em um segmento tão desprovido a qual acaba não sendo muito lucrativa, e mesmo que tente promover ações para realçar seu posicionamento, terá poucos benefícios.

Para instaurar uma boa vantagem competitiva, Porter (1985) em seu livro “Estratégia Competitiva: Técnicas para Analisar Empresas e Concorrentes”, demonstra uma estrutura analítica que visa criar estratégias que proporcionem vantagem (Barney & Hesterly, 2007), de modo que seja competitiva globalmente. O autor expõe cinco forças competitivas, que visam estabelecer a atratividade de uma empresa e sua estrutura de causas, como também, essas forças se modificam ao longo do tempo e podem influenciar mediante a aplicação de estratégias. A Figura 5, apresenta essas 5 forças competitivas e que são determinantes para as empresas.

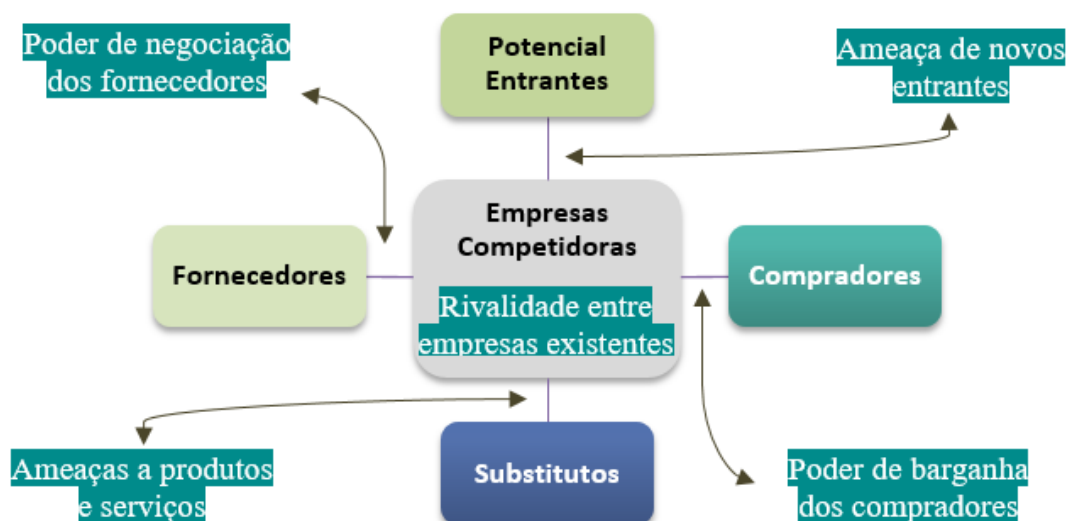


Figura 5
Cinco Forças Competitivas
Adaptado de Porter (1985)

As cinco forças na visão de Porter (1985), tem por objetivo determinar a lucratividade de um determinado segmento, pois influenciam em elementos como prêmios, custos e mesmo investimentos que se fazem necessários pelas empresas na obtenção de retorno sobre o investimento. Desse modo, essas forças instituídas por Porter (1985), se complementam, e apresentam perspectivas como: (i) a força do comprador influencia diretamente os preços que as empresas cobram, por exemplo, assim como instaura a força de ameaça a substituição; (ii) A força dos compradores também influenciam o custo e o investimento, pois, grandes compradores exigem serviços mais caros; (iii) a força de barganha dos fornecedores delimitam

os custos das matérias-primas e demais insumos; (iv) a força da rivalidade influencia os preços, assim como os custos de competirem como no desenvolvimento de produto, em publicidade e na força de vendas; e (v) a ameaça de entrantes impõe limites aos preços e molda o investimento necessário para afastar esses novos participantes (Porter, 1985).

Além disso, Porter (1985), destaca que para cada uma dessas cinco forças, há alguns elementos que visam impulsionar a competição no segmento em que uma empresa atua. Seja qual foi o segmento, nem todas as cinco forças serão iguais para manter a vantagem competitiva, assim como os fatores estruturais podem assumir condições diferentes, como envolver a durabilidade, replicar recursos ou capacidades e promover a transparência (Grant, 1991). Essa estrutura das cinco forças garante que uma empresa perceba diante da complexidade, que esses elementos que são indispensáveis não somente para a concorrência no seu segmento, mas para as inovações estratégicas que vão permitir melhor atratividade e lucratividade (Porter, 1985). Sendo assim na Tabela 7, é demonstrado esses elementos estruturais que compõe a empresa.

Tabela 7

Elementos da estrutura da a empresa

Condições	Elementos
Barreiras à entrada	Economia de escala, diferenciação de produtos, identidade da marca, custos de mudança, requisitos de capital, acesso à distribuição, vantagens de custo absolutas, curva de aprendizado, acesso às entradas necessárias, projeto de produto de baixo custo, políticas governamentais e retaliação esperada.
Determinantes da força do fornecedor	Determinantes quanto a força do fornecedor, diferencial de entrada, custos quanto a troca de fornecedores e empresas do segmento, presença de entradas substitutas, concentração no número de fornecedores, a importância do volume para o fornecedor, custo quanto ao total de compras por parte das empresas, repercussão dos insumos no custo ou na diferenciação e ameaças de aumento ou diminuição de integração frenas as empresas do segmento.
Determinantes da ameaça de Substituição	Desempenho do preço relativo dos substitutos; custos para mudança e propensão de comprador realizar a substituição.
Determinantes da força do comprador	Alavanca de barganha, concentração do comprador versus concentração da empresa, volume do comprador, custos para troca com o comprador em relação aos custos para troca com a empresa, informação do comprador, capacidade de integração, produtos substitutos, sensibilidade de preço, preço/compras totais, diferença de produto, identidade da marca, impacto na qualidade / desempenho, lucros do comprador e Incentivos daqueles que são os tomadores de decisão.
Determinantes da Rivalidade	Crescimento da empresa, custos fixos (ou armazenamento) / valor agregado, quantidade excessiva de capacidade intermitente, diferenças de produtos, identidade da marca, custos para mudança, equilíbrio e concentração, complexidade de informação, diversidade de competidores, participações corporativas e barreiras de saída.

Adaptado de Porter (1985, p.6)

Mesmo com os elementos estruturais apresentados na Tabela 7, Porter (1985) enfatiza a importância de que as empresas refinem ainda mais as estratégias para assim determinar uma vantagem competitiva sustentável (Grant, 1991; Barney, 2001). Porter (1985) defende essa virtude, dando um exemplo de uma empresa que se posiciona bem, gerando um aumento nas taxas de retorno. No entanto, sua estrutura é desfavorável e a rentabilidade média é muito baixa. Por isso, a sustentação para um ótimo desempenho a longo prazo e melhor performance financeira (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993), é a aplicação de uma vantagem competitiva que proporcione sustentabilidade empresarial. Na visão de Porter (1985), existem dois tipos básicos de vantagem competitiva, custos ou diferenciação, que assim derivam da estrutura empresarial. Agora, se forem combinados com um escopo de atividades a qual uma empresa busca atingi-los, forma-se três grandes estratégias genéricas para melhorar a competitividade: liderança em custos, diferenciação e foco (Porter, 1985). A seguir é demonstrado na Figura 6, essas três estratégias genéricas.



Figura 6
As três estratégias genéricas
Adaptado de Porter (1985)

A liderança de custos (1) é “talvez a mais clara das três estratégias genéricas” (Porter, 1985, p. 12). A partir dela, uma determinada empresa se propõe tornar o seu produto de baixo custo na empresa. À medida que a empresa tem uma amplitude de alvo e atende a muitos segmentos empresariais, é capaz até operar em segmentos relacionados, visto que a amplitude

geralmente é importante para obtenção de vantagem diante do custo (Porter, 1985). O autor ainda destaca que as fontes de vantagem de custo podem ser diversas e vão depender da estrutura do segmento empresarial. Essas fontes, segundo Porter (1985) incluem a busca incessante por economias de escala, tecnologia proprietária, e ainda ter uma preferência no acesso a matérias-primas.

Já a segunda estratégia genérica ocorre pela diferenciação, a qual Grant (1995) também define como sendo uma das possibilidades de se manter vantagem competitiva. Em uma diferenciação (2) estratégica, uma empresa busca ser única no seu segmento em algumas circunstâncias que são amplamente reconhecidas pelos compradores (Porter, 1985). Segundo o autor, nesta perspectiva, a empresa seleciona uma ou mais condições que a maioria dos compradores em um segmento consideram indispensáveis e exclusivas, e assim posiciona-se para satisfazer a essas necessidades. Ao adotar essa condição, Porter (1985, p.14), destaca que a empresa acaba sendo recompensada “por sua singularidade com um preço *premium*”. Os modos de diferenciação são peculiares para cada segmento, incluindo-se no contexto o próprio produto, o sistema de entrega por qual é comercializado, uma abordagem de marketing e um amplo conjunto de outros fatores (Porter, 1985).

Por último, a terceira estratégia genérica é o foco (3), a qual é bem diferente das outras aqui apresentadas, visto que dependerá da escolha de um escopo competitivo mais delimitado a partir do segmento (Porter, 1985). O objetivo segundo o autor é que o focalizador, aqui representado pela empresa, irá selecionar um ou mais segmentos e assim adaptar sua estratégia para atender aquele grupo selecionado. Ao realizar essa prática, Porter (1985) enfatiza que o focalizador otimizará então o seu segmento-alvo visando conquistar com esse grupo a partir de estratégias de vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2007), apesar de que ainda não possua uma vantagem competitiva global. Mesmo assim, o estreitamento quanto ao foco é realizado em duas situações: (i) custo; e (ii) diferenciação (Porter, 1985).

Com relação ao foco de custo (3A), Porter (1985) destaca que a empresa busca vantagem de custo em seu segmento-alvo, enquanto o foco de diferenciação (3B) uma empresa busca diferenciar-se em seu segmento-alvo. Cabe lembrar que ambas as estratégias de foco repousam nas diferenças entre os segmentos-alvo onde uma empresa se concentra, assim como em outros segmentos empresariais (Porter, 1985). O foco no custo tende a explorar as diferenças do comportamento de custo em segmentos diversos, à medida que o foco de diferenciação visa conhecer as necessidades especiais dos compradores para segmentos específicos (Porter, 1985). Conforme o autor, essas diferenças demonstram que os segmentos são mal atendidos pelos concorrentes, uma vez que estão atuando paralelamente em outros segmentos, e isso pode servir

como um indício positivo para obtenção de vantagem competitiva, quando da oferta a um segmento exclusivo. No entanto, Porter (1985, p.15) ressalta que o “foco estreito em e por si mesmo não é suficiente para um desempenho acima da média”.

Segundo Barney (1991), para uma empresa obter renda e vantagem competitiva, primeiramente será necessário avaliar seus recursos internos e ver as condições necessárias para garantir competitividade. O Autor destaca que para obter uma vantagem competitiva sustentável é necessário analisar indicadores que empiricamente avaliam os recursos internos da empresa, e que assim estão dispostos através de quatro parâmetros tais como: (i) valor “V”; (ii) raridade “R”, (iii) imitabilidade imperfeita “I”; e (iv) substituíbilidade “S”. Esses indicadores na perspectiva de Barney (1991), compõe o modelo chamado de “VRIS”, a qual pode ser interpretado como um dos componentes da visão baseada em recursos (RBV). A seguir, na Figura 7 é demonstrado os atributos que estão dispostos na modelagem VRIS.



Figura 7
Atributos da modelagem VRIS
Adaptado de Barney (1991, p.112)

Diante da modelagem VRIS, Barney (1991) afirma que esses elementos além de formar a base para geração da vantagem competitiva sustentável (Grant, 1991; Barney, 2001), constituem-se recursos indispensáveis para que as empresas conquistem bons resultados. As características de cada um desses elementos envolve: (i) potencialidades na geração de valor, envolve aproveitar as oportunidades ou mesmo conter as ameaças que são impostas pelo ambiente, advindos da concorrência atual e potencial (Barney et al., 1989), possibilitando o aumento de receitas ou diminuição de custos e despesas; (ii) raros (no sentido de escassez) entre os atuais e possíveis concorrentes, onde a raridade está condicionada ao menor número de empresas potenciais que dispõe um específico recurso para geração de valor, frente a quantidade de empresas que possam gerar uma competição atraente; (iii) imitabilidade imperfeita; e (iv)

imperfeitamente substituíveis, sendo que não devem existir mais recursos que vão possibilitar desenvolver essas mesmas ações estratégicas.

Para a imitabilidade imperfeita, Barney (1991) enfatiza a relação de empresas que não dispõem de recursos específicos para obtenção de vantagem em comparação as demais empresas que de fato possuem. Essas desvantagens são condicionadas a: (i) dependência de fatores históricos exclusivos, ou porque surgiu uma empresa primeiramente que constatou e beneficiou-se por oportunidades, levando assim as vantagens, ou porque existem fatos passados registrados na trajetória da empresa, que refletem um impacto relevante nas suas respostas diante da atualidade; (ii) ambiguidade causal ocorre a medida que as conexões de causa e efeito, que ocorrem entre recursos e a vantagem competitiva não são plenamente entendidas, muito menos pela empresa em questão; e (iii) complexidade social, que estão atrelados aos fenômenos sociais mais complexos, as quais impedem a imitação da vantagem competitiva. Um exemplo é a cultura organizacional de uma empresa específica como sendo um elemento da vantagem competitiva, não é garantia que vai se reproduzir necessariamente pelas demais empresas.

Com o passar do tempo, Barney publicou em 2007 um novo livro, contemplando uma leve alteração nos indicadores que assim foram instituídos anteriormente. Foi mantido preliminarmente os três primeiros, entretanto, a substituíbilidade (S), indicador vinculado ao modelo VRIS, acabou sendo introduzido no indicador imitabilidade imperfeita (I), e então foi criado um novo indicador chamado de organização (O). O elemento “organização”, refere-se ao aspecto de que se a empresa não estiver adequadamente organizada, de nada adiantará ter recursos e capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar, pois, além de não conseguir aplicá-los, conseqüentemente não irá gerar vantagem competitiva sustentável (Barney, 2007). É sugerido constructos com ênfases em *sensemaking* (antecedentes) que visam dar sentido ao indicador “O”, e assim estão relacionados: (i) cultura organizacional orientada para a competitividade; (ii) gestão do conhecimento e inovação em ritmo dinâmico; (iii) busca de geração de vantagem competitiva (VC) sustentável (VCS); (iv) inteligência competitiva e; (iv) viés estratégico e empreendedorismo (Barney, 2007).

Tendo um destaque estratégico nesse novo indicador, o modelo antes chamado de VRIS para e figura como VRIO (Barney, 2007), alterando também o termo de visão baseada em recursos (VBR) para teoria baseada em recursos (TBR). Essa mudança que motivou alteração do modelo VRIS para VRIO, reflete a essência que o indicador organização possui agora, diante do seu posicionamento e principalmente da sua representação para a teoria. Essa troca considera ainda que os recursos valiosos, raros e difíceis de imitar tendem englobar os recursos tangíveis e intangíveis. Já o indicador organização, possui um contexto intangível muito mais consistente,

sendo destacado na teoria como um recurso diferenciado. Na Tabela 8, é demonstrado o modelo VRIO de Barney (2007) e seu contexto prático.

Tabela 8

Modelo VRIO

1º ciclo	2º ciclo	3º ciclo	4º ciclo	Resultado	Resultado
Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas	Desempenho econômico
Não	-----	-----	Não ↑ ↓ Sim	Desvantagem competitiva	Abaixo da média
Sim	Não	-----		Paridade Competitiva	Normal
Sim	Sim	Não		Vantagem Competitiva Temporária	Acima da média
Sim	Sim	Sim		Vantagem Competitiva Sustentável	Acima da média

Adaptado de Barney (2007, p.70)

Tanto na publicação do ano de 1991, quanto essa no ano de 2007, comprovado pela visualização do modelo VRIO, Barney usa como fonte principal a presença da vantagem competitiva sustentável, que visa auxiliar empresas específicas a deter mais potencialidades do que seus concorrentes. Cabe salientar que esta vantagem competitiva só será sustentável, caso os concorrentes não possuam a capacidade de reprodução dos benefícios que foram colhidos das ações estratégicas. O termo sustentável na visão de Barney (2007), não tende a representar um extenso período e sim o *know-how* (capacidade) que a empresa tem de fazer perdurar as suas estratégias, mesmo que as investidas dos demais concorrentes para reprodução da vantagem competitiva termine.

De qualquer maneira, o Barney (2007) enfatiza que a vantagem competitiva sustentável condiciona as ações estratégicas de longo prazo a resultados permanentes, do contrário disso os resultados gerados serão provisórios. A manutenção da vantagem competitiva sustentável, carece que as empresas estejam atentas a aplicação de seus recursos, fazendo uso de elementos inovadores com o propósito de preservar a vantagem ou mesmo estruturar melhor esses próprios recursos. Por isso, Barney (2007) aconselha analisar os recursos atuais ou potenciais, mediante aos quatro indicadores do modelo VRIO, de modo que se tenha certeza ou não da capacidade da empresa na geração de vantagem competitiva diante dos seus concorrentes.

Peteraf (1993) e suas contribuições, tendem a ser mais sistemáticas, a qual o propósito é vincular os princípios de receitas ao entendimento da vantagem competitiva a partir da

modelagem VBR (Barney, 1991, 2001; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984). Dessa maneira, Peteraf (1993) preconiza a existência de quatro indicadores que visam proporcionar a competitividade para uma empresa, a qual classifica como modelo de pedras angulares. O modelo prático é demonstrado na Figura 8.

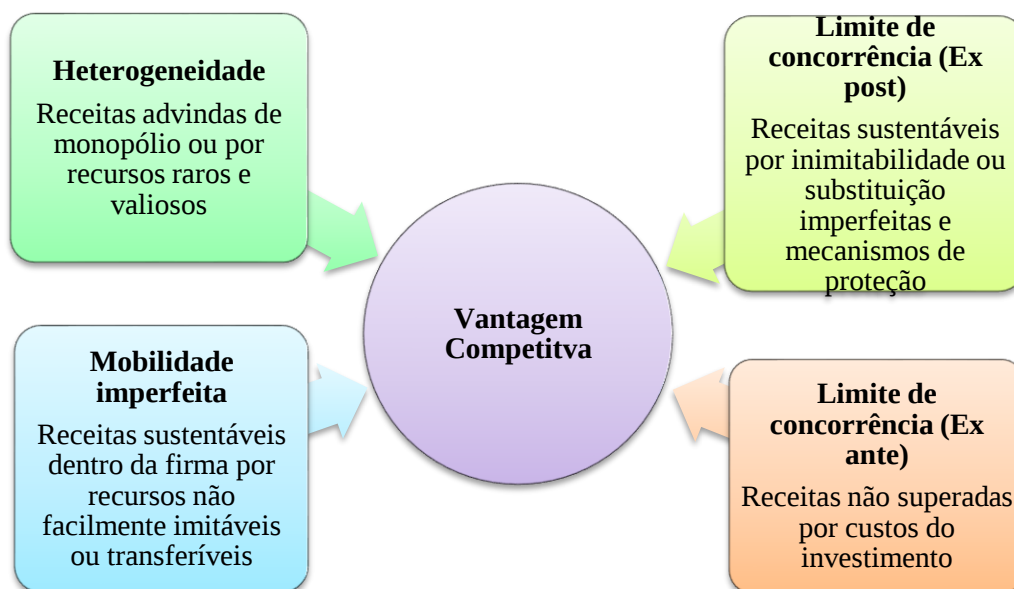


Figura 8
Modelo de Pedras Angulares de Vantagem Competitiva
Adaptado de Peteraf (1993, p.186)

A heterogeneidade na perspectiva de Peteraf (1993), acarreta que empresas possam competir no mercado, indiferente do estágio de capacidades que cada uma possui. As empresas que possuem recursos inferiores, na melhor das circunstâncias, devem conquistar o ponto de equilíbrio. Já aquelas que possuem recursos proeminentes, tendem a obter receitas superiores e consequentemente uma melhor performance financeira (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). No caso de empresas que possuem recursos valiosos ou raros, ou mesmo possuem receitas oriundas de segmento monopolizado, conseguem delimitar a promoção de produtos e serviços, obtendo uma lucratividade normalmente superior, devido sua condição vista como favorecida. Já a mobilidade imperfeita parte do pressuposto que não são todos os recursos que facilmente serão transferidos ou vendidos às outras empresas. Por serem recursos, que tem uma denominação chamada “imperfetamente móveis”, são caracterizados como valiosos internamente pela empresa que assim os emprega, para aquelas necessidades mais exclusivas (Peteraf, 1993).

O próximo indicador está atrelado aos limites de concorrência *ex-ante*. Esse indicador respeita uma condição competitiva proeminente, que para a empresa atingi-la, se faz necessário haver limites *ex-ante* para a concorrência, ou seja, quando a empresa possui vantagem superior, antes mesmo de existir uma condição de concorrência. Segundo Peteraf (1993), um exemplo peculiar é onde se encontra uma empresa diante da sua localização privilegiada antes mesmo de iniciar as suas atividades. Com essa vantagem em relação à concorrência, essa condição *ex-ante* torna difícil, a competição em igualdade para qualquer outro concorrente. Por fim, o indicador limites de concorrência *ex-post*, que se faz igualmente importante como os demais na obtenção de receitas sustentáveis no decorrer do tempo. Peteraf, (1993) ressalta que não adianta ter inicialmente vantagem competitiva, é preciso ter capacidades de mantê-la após a conquista inicial, caso contrário, a vantagem competitiva sendo temporária, em momento oportuno a geração de receitas e lucratividade acima do normal irão consequentemente cessar.

O modelo de Peteraf (1993), permite demonstrar em detalhes a relevância dos recursos estratégicos a partir de uma visão mais detalhada da VBR (Barney, 1991, 2001; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984), proporcionando assim a uma condição de vantagem competitiva. Segundo a autora, o modelo considera também que recursos específicos possam apresentar uma mobilidade imperfeita e que empresas sejam capazes demonstrar diversidade entre elas mesmas.

Por último, Vasconcelos e Brito (2004) enfatizam que o uso de forma frequente do termo “vantagem competitiva” na literatura que abordam em geral estratégias e administração, não transparece uma precisão. Para os autores fica claro que a conceituação de vantagem competitiva está seguramente ligada ao maior desempenho das empresas (Barney, 1991, 2001; Teece et al., 1997; Wernerfelt, 1984). Entretanto, essa associação apresenta inúmeras abordagens, conforme autor e circunstâncias relacionadas (Vasconcelos & Brito, 2004). Por exemplo, Vasconcelos e Brito (2004) afirmam não saber se a vantagem competitiva pode ser considerada como uma causa do maior desempenho ou como comprovação eficaz desse desempenho.

Na perspectiva de Vasconcelos e Brito (2004), a relação entre vantagem competitiva e desempenho acima da média, fornece uma concepção de que quando uma empresa obtém uma maior taxa de lucratividade e consequentemente melhor performance financeira (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993) do que outros concorrentes, a conquista se deu por uma “vantagem competitiva resultante”. Por outro lado, existe a “vantagem competitiva componente”, que na visão de Vasconcelos e Brito (2004), é proveniente de fatores isolados associados unicamente à empresa, influenciando diretamente seu desempenho. Seja o

desempenho motivado por maiores níveis de resultado ou propriamente como uma constatação eficaz prática, essa diferenciação serve para revelar a falta de consenso de como a vantagem competitiva deve ser considerada no contexto empresarial (Vasconcelos & Brito, 2004).

2.2.3 Publicações com sinergia a temática do estudo em vantagem competitiva

Ao analisar os precursores, a partir da conceituação individual e as características relacionadas sobre vantagem competitiva, pode-se ter ciência de como o tema foi explorado ao longo do tempo pela comunidade científica. Na Tabela 9, é demonstrando estudos recentes e suas particularidades. A consulta foi realizada em 21/01/2022, na base de dados Scopus, e considerou como limitação de tempo os últimos 5 anos, tendo a seguinte strings de busca: (TITLE-ABS-KEY ("performance" AND "competitive advantage") AND TITLE-ABS-KEY ("manager" AND "SME")). Foram ainda realizados os filtros por área de tudo *Business, Management and Accounting* (Negócios, Gestão e Contabilidade) e por tipo de documento *article* (artigos) e *review* (revisões).

Tabela 9

Pesquisas com similares em vantagem competitiva

Autor (ano)	Objetivo do estudo	Método	Principais resultados	Limitações do estudo	Recomendações para futuros estudos
Yacob et al. (2021)	Fornecer uma visão geral e examinar o uso do comércio social, a singularidade de recursos e vantagem competitiva em desempenho comercial das MPME em Província de Jambi (Indonésia).	O estudo utilizou pesquisas que foram marcadas pelo uso de questionários e identificou populações-alvo. O número de amostras utilizadas como respondentes foi de 150 empresários MPME, cada uma com 50 unidades amostrais por objeto de pesquisa.	Diante dos resultados da pesquisa, pode-se concluir que o comércio social teve uma significativa influência na vantagem competitiva. Ainda assim, provou que a singularidade das capacidades de recursos não teve qualquer forte influência na vantagem competitiva. Por outro lado, o comércio social não teve nenhum efeito significativo no negócio desempenho das MPME na província de Jambi, bem como a singularidade das capacidades dos recursos, mas não influenciam significativamente o desempenho empresarial das MPME na província de Jambi. Pelo contrário, a vantagem competitiva pode influenciar o desempenho de Negócios de MPME na Província de Jambi. Além disso, a vantagem competitiva pode mediar o comércio social e a exclusividade das capacidades de recursos para o desempenho comercial das MPME na província de Jambi.	Estudo é limitado apenas às PME da Província de Jambi, Indonésia.	Para o governo, no contexto da formulação de políticas no setor de MPME, especificamente o desenvolvimento de MPME no uso de mídias sociais digitais média para ser capaz de expandir a rede de marketing de produtos e serviços do setor de MPME tanto em Jambi quanto fora Província de Jambi e até internacionalmente. Para profissionais de MPME, eles podem identificar e mapear suas respectivas vantagens de negócios, ao mesmo tempo em que segue e executa os avanços tecnológicos e o uso das mídias sociais existentes. Para acadêmicos, os resultados deste estudo podem ser usados como enriquecimento na ciência da gestão da estratégia de marketing, especialmente no campo do varejo marketing.

Idris et al. (2020)	Realizar uma investigação sobre como as alianças estratégicas podem construir vantagem competitiva de empreendedorismo, especialmente em pequenas e médias empresas (PME) na Indonésia.	O presente estudo foi realizado pelo método survey. As amostras foram determinadas com base em amostragem estratificada proporcional. Os dados primários foram obtidos por amostragem com um instrumento de questionário em 63 PME aliadas em cinco regiões. O processamento dos dados foi realizado por tabulação, enquanto a análise dos dados foi realizada baseado na abordagem de modelagem de equações estruturais.	Os resultados da análise de dados mostram que as alianças estratégicas tiveram um impacto positivo significativo nas vantagens competitivas do empreendedorismo (PME). As alianças estratégicas de PME são capazes de estimular vantagens competitivas das PME, desde que a principal prioridade seja enfatizada no interesse da cooperação em aliança, particularmente a melhoria das habilidades e aplicação da tecnologia.	Estudo é limitado apenas às PME da Indonésia.	A próxima agenda de pesquisa pode ser usada como base para referência e consideração de um material para o desenvolvimento da ciência, especialmente no âmbito da gestão estratégica e recursos econômicos.
Arsawan et al. (2022)	Examinar e explicar o papel do compartilhamento de conhecimento na formação da cultura de inovação para melhorar o desempenho dos negócios e construir	Estudo quantitativo envolveu 259 respondentes de uma amostragem de 59 quadro composto por três níveis de gestão de PME exportadoras na	Os resultados mostraram que o compartilhamento de conhecimento influenciou significativamente a cultura de inovação, desempenho e vantagem competitiva sustentável. Teoricamente, esta pesquisa fornece uma visão sobre a	O desenho transversal limita os autores de desenhar generalizações e medidas auto referidas usadas no estudo aumentam as chances de viés.	Em pesquisas futuras, o fator comportamental é recomendado para investigar a relação entre compartilhamento de conhecimento e cultura de inovação, e deve ser conduzida

	uma vantagem competitiva sustentável.	província de Bali, na Indonésia. O questionário usado para coletar os dados usou uma escala diferencial semântica, e os dados foram analisados usando Software SmartPLS.	corpo de conhecimento em cultura de inovação e desempenho empresarial como variável mediadora.		longitudinalmente usando mais variáveis. Um estudo comparativo também deve ser realizado para comparar PME e outros setores, como educação, bancos e tecnologia da informação.
Sadalia et al. (2020)	Examinar a relação da orientação empreendedora e inovação através da gestão da cadeia de abastecimento na vantagem competitiva e o papel do fator de financiamento como variável mediadora na relação de orientação empreendedora e inovação na vantagem competitiva das PME no Norte de Sumatra, Indonésia.	O estudo utilizou uma abordagem descritiva quantitativa. Um total de 300 entrevistados participaram deste estudo. Os dados foram coletados por meio da técnica de amostragem aleatória e analisados por meio da modelagem de equações estruturais.	Os resultados do estudo mostram que a orientação empreendedora e a inovação têm uma relação significativamente positiva nas vantagens competitivas. Além disso, o fator de financiamento media a relação entre orientação empreendedora e inovação em vantagens competitivas.	Estudo é limitado apenas às PME do Norte de Sumatra, Indonésia.	(i) os profissionais de PME precisam obter treinamento e orientação no desenvolvimento de seus negócios por meio de uma estratégia para fazer vários esforços para inovar produtos / negócios para obter vantagens competitivas; (ii) Os empresários devem obter apoio de governos / formuladores de políticas e investidores; (iii) Os atores de negócios devem conhecer os riscos de negócios que enfrentam como parte da função principal da orientação empreendedora, porque permitirá que os empreendedores inovem na criação de produtos que sejam únicos e mais atraentes do que seus concorrentes como a capacidade de obter vantagens competitivas; (iv) Os atores

					de negócios devem ser orientados para o cliente para obter uma vantagem competitiva que lhes permita atender às necessidades e desejos dos consumidores; (v) Os bancos devem ser mais pró-ativos na educação das PME no Norte de Sumatra em relação ao tipo certo de procedimentos de financiamento e investimento para serem capazes de beneficiar adequadamente para os empresários desenvolverem seus negócios; (vii) Para futuros pesquisadores, recomenda-se combinar outros fatores sabidamente capazes de influenciar a vantagem competitiva de um negócio.
GS et al. (2019)	Analisar o efeito da esfera de negócios sobre vantagem competitiva e desempenho de negócios.	Através de uma abordagem quantitativa e considerando 50 PME empresários. A coleta de dados neste estudo foi elaborado com a distribuição de questionários. A técnica de análise de dados utilizada nesta	(i) a esfera empresarial influencia o desempenho empresarial de PME sob o Departamento de Serviços de Comércio de Surabaya; (ii) esfera de negócios tem substancial influência na vantagem competitiva das PME no Departamento de Serviços de Comércio de Surabaya; e (iii) esfera de vantagem competitiva tem influência	Estudo é limitado apenas às PME de Surabaya, Indonésia.	Não foram relacionadas

		pesquisa foi por meio da modelagem de equações estruturais com PLS.	substancial no desempenho empresarial das PME construídas por Departamento de Serviços Comerciais de Surabaya.		
Ratnawati et al. (2018)	Investigar o papel da orientação de inovação e aprendizagem das PME, mediando o efeito do programa de responsabilidade social corporativa (RSE) no desempenho e na vantagem competitiva.	A ferramenta analítica utilizada é o modelo de equações estruturais. Foi aplicado uma abordagem quantitativa, com uma pesquisa explicativa. Aplicação com base em uma população total de 460 PME em Malang.	Os resultados mostram que o programa de RSE tem um efeito significativo na inovação das PME, orientação de aprendizagem e desempenho das PME. Os resultados da pesquisa revelam a importância da inovação das PME (processo e produto inovação) que empiricamente contribui para que as PME sejam mais inovadoras.	Em primeiro lugar, alguns entrevistados ainda estão confusos em entender algumas perguntas feitas no questionário. Em segundo lugar, alguns entrevistados têm percepções diferentes sobre as questões colocadas. Terceiro, as questões levantadas não podem representar as variáveis completamente que pode melhorar ainda mais a competitividade das PME. Estudo é limitado apenas às PME de Malang, Indonésia.	Espera-se que os futuros pesquisadores estudem outras variáveis que influenciam o competitividade das PME, como rede de negócios, ambiente de negócios, orientação empresarial, gerenciamento da cadeia de suprimentos e assim por diante.

Na Tabela 9, é possível observar que a forte influência da orientação da empresa, a adequação mercadológica e a inovação, constituem-se em elementos que vão proporcionar a obtenção da vantagem competitiva. Os autores são unânicos em afirmar ainda que uma empresa que atinge sua plenitude empresarial a partir desses elementos, consegue obter melhores resultados e possuem desempenho altamente satisfatório. Outro aspecto fundamental é que uma vez configurada a vantagem competitiva, as potencialidades comerciais e de produto, aumentam significativamente.

Os estudos, por mais que apresentam determinado encadeamento científico, apresentam uma proposição de agenda futura em pesquisa sobre vantagem competitiva, tais como: (i) gestão estratégica; (ii) recursos econômicos; (iii) rede de negócios; e (iv) gestão da cadeia de suprimentos. Uma questão igualitária nestes estudos sobre vantagem competitiva que foram promovidos com pequenas e médias empresas (PME), é quanto a sua origem: todos foram realizados no continente asiático, mais precisamente na Indonésia. Esse aspecto reflete-se na seção seguinte, quando se demonstra os números de publicações de estudos sobre vantagem competitiva nessa região.

2.2.4 Estudos Bibliométricos Internacionais e Nacionais

Após realizar uma série de pesquisas na literatura internacional e nacional, afirma-se que foram raros os estudos bibliométricos com uma abordagem direta ao tema “vantagem competitiva” ou simplesmente competitividade. Os achados das buscas realizadas, partem do pressuposto que a vantagem competitiva é um elemento subjetivo nas análises, onde outros aspectos como a estratégia organizacional, gestão estratégica e análise de desempenho são a base para geração de vantagem competitiva nas empresas. Ou seja, a evolução dos estudos teóricos sobre esses três aspectos é que serviu de contribuição para conceituação, melhor entendimento e aperfeiçoamento da vantagem competitiva, seja para a comunidade científica como para as empresas. Por outro lado, os fragmentos dessas publicações, permite apresentar dados interessantes.

O artigo “*A Bibliometric Analysis of International Competitiveness (1983–2017)*” publicado por Capobianco-Uriarte et al. (2019), retrata primeiramente que uma das regiões que mais pesquisa competitividade internacional é o sudeste da Ásia. Esse achado comprova o que já havia sido constatado na seção “2.2.3” desse estudo, onde que as publicações com sinergia a temática do estudo, em sua maioria vem da Ásia, mais precisamente da Indonésia. Em suma, o

número de países que publicaram estudos sobre competitividade subiu consideravelmente ao longo do tempo, saindo de três publicações em 1983 para cinquenta e cinco em 2017 (Capobianco-Uriarte et al., 2019).

Capobianco-Uriarte et al. (2019), descrevem que “os Estados Unidos se destacam em primeiro lugar com 373 artigos, seguidos pelo Reino Unido com 218 publicações, China com 156, Alemanha com 137 e Austrália com 106. Dos 10 países mais produtivos, quatro estão localizados na Ásia, três na Europa, dois na América do Norte e um na Oceania, o que mostra que este é um tema de interesse em várias regiões do mundo. Em uma outra análise importante realizada pelos autores, destaca-se os três primeiros periódicos que mais publicaram entre 1983 e 2017, sendo eles “*Competitiveness Review*” com 24 artigos e empatados logo a seguir o “*World Development*” e “*Applied Economics*”, cada um com 17 artigos.

No estudo “*Twenty-five years of the Journal of Small Business and Enterprise Development: a bibliometric review*”, comandando por Kumar et al. (2021), foi demonstrada a evolução e o comportamento das publicações ao longo do tempo dessa revista. Trata-se de um estudo que celebrou os vinte anos desta revista, sendo a primeira análise bibliométrica abrangente da história. Com isso, os autores Kumar et al. (2021), identificaram os temas mais estudados e citados, que assim foram: (i) gestão e crescimento de pequenas empresas: a aprendizagem empreendedora (Taylor & Thorpe, 2004; Politis, 2008;), fatores que afetam o crescimento e o desempenho de uma empresa (Gray, 2002; Blackburn et al., 2013;); (ii) estratégia em pequenas empresas: gestão de criatividade e inovação em pequenas empresas (Wilson & Stokes, 2005), comportamento cultural e seu impacto na inovação em uma empresa (Laforet, 2016); (iii) desenvolvimento tecnológico em pequenas empresas: tecnologia da informação e comunicação (TIC) em pequenas empresas (Taylor & Murphy, 2004), adoção de aplicativos corporativos (Ramdani et al., 2013); e (iv) competências empresariais em pequenas empresas: características de inovação em pequenas empresas (Laforet & Tann, 2006), barreiras para o desenvolvimento sucedido de novos produtos (Millward & Lewis, 2005), aprendizagem organizacional de pequenas empresas (Khandekar & Sharma, 2005), relacionamento entre dependência de recursos e estratégia em pequenas empresas (Bretherton & Chaston, 2005).

Já no estudo “Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico”, publicado por Antonialli et al. (2017), antes da década de 60, a palavra vantagem competitiva era vista como um adjetivo nada como comum no contexto organizacional, onde a predominância era o fator estratégia. Entretanto, da década de 80, o termo vantagem competitiva toma forma e sua base é fundamentada na geração de valor e margem para as empresas segundo os autores (Antonialli et al., 2017). E assim manifestou-se de forma mais acentuada na década de 1990 e

a partir dos anos 2000, tendo como base outros elementos que dariam maior performance e sustentabilidade as empresas: (i) recursos; e (ii) capacidades (Antonialli et al., 2017).

Conforme Antonialli et al. (2017, p.11) em um comparativo paralelo “com a evolução histórica das estratégias organizacionais, percebe-se que os estudos que mais foram citados pelos autores que compuseram a amostra foram referentes às décadas de 80 e 90, onde estavam em foco quanto a criação e manutenção da vantagem competitiva”. Esse registro se deve principalmente as importantes obras “*Competitive Strategy*” Porter (1980) e “*Competitive Advantage*” Porter (1985), onde cada uma apresentou 1387 e 822 citações, respectivamente (Antonialli et al., 2017). Já na década de 90, uma outra obra importante para a comunidade científica é “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” de Barney (1991), a qual registrou 875 citações.

No estudo comandado por Dana et al. (2021) chamado de “*The Journal of Small Business Management: A bibliometric overview of 1996–2019*”, o assunto gerenciamento de recursos, vem apresentando crescimento constante de interesse pela academia desde 1996, com o maior número de artigos publicados, 23 estudos em 2019, seguido por 2015 e 2016. Conforme Dana et al. (2021), foram identificados cluster de análises, que comprovam o interesse em compreender os padrões competitivos, principalmente em uma PME.

Por último, os estudos relacionados acima sugerem pesquisas futuras com o intuito de avançar ainda mais sobre o conhecimento do tema à medida que possam auxiliar a comunidade científica e empresas a gerar e manter vantagem competitiva. Para Capobianco-Uriarte et al. (2019), seria interessante pesquisar mais sobre os termos de pesquisa “competitividade sustentável” ou “competitividade” e “sustentabilidade”, tendo assim nova linha de pesquisa que deriva da fundamentação de competitividade relacionando as tendências quanto as questões ambientais. Já Antonialli et al. (2017), sugerem que as pesquisas futuras sejam realizadas para aplicação empírica das principais ferramentas, conceitos e técnicas que são mais adotados por gestores e estrategistas.

2.3 Relação de Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva

As capacidades dinâmicas na visão Teece et al. (1997), são o *know-how* que a empresa possui de gerar, integrar e reajustar as competências internas e externas. Deste modo, as capacidades dinâmicas, espelham a habilidade que empresa possui em alcançar proporções inovadoras para obtenção de vantagem competitiva, devido aos seus fatores históricos e o posicionamento de mercado. Assim como visto neste estudo, Teece et al. (1997) e outros

autores destacam a importância da gestão estratégica de negócios para a geração e manutenção da vantagem competitiva pelas empresas, propondo justamente a escolha por recursos de natureza dinâmicas para fomentar essa busca pela competitividade.

Conforme a Ambrosini e Bowman (2009), a função das capacidades dinâmicas é fazer com que os recursos existentes possam ser transformados ao modo que isso permita a empresa a ter capacidade e potencialidade, para sustentação ou aumento da vantagem competitiva. Para Guedes et al. (2016), as capacidades dinâmicas são capazes de alcançar novas maneiras de vantagem competitiva focando na capacidade de renovar competências, adequando assim às mudanças e incertezas do ambiente. Guedes et al. (2016, p.33), ainda enfatizam que “A assunção básica das capacidades dinâmicas é que as competências centrais devem ser usadas para criar posições competitivas no curto prazo que podem ser usadas para construir vantagem competitiva no longo prazo”.

Dessa forma, Teece (2014a) enfatiza que uma ótima estratégia organizacional e o uso de recursos específicos precisam se relacionar com a disposição das capacidades dinâmicas para então originar-se em a vantagem competitiva. Na Figura 9 desenvolvida por Teece (2014a), é possível entender como as capacidades dinâmicas se relacionam com a vantagem competitiva.

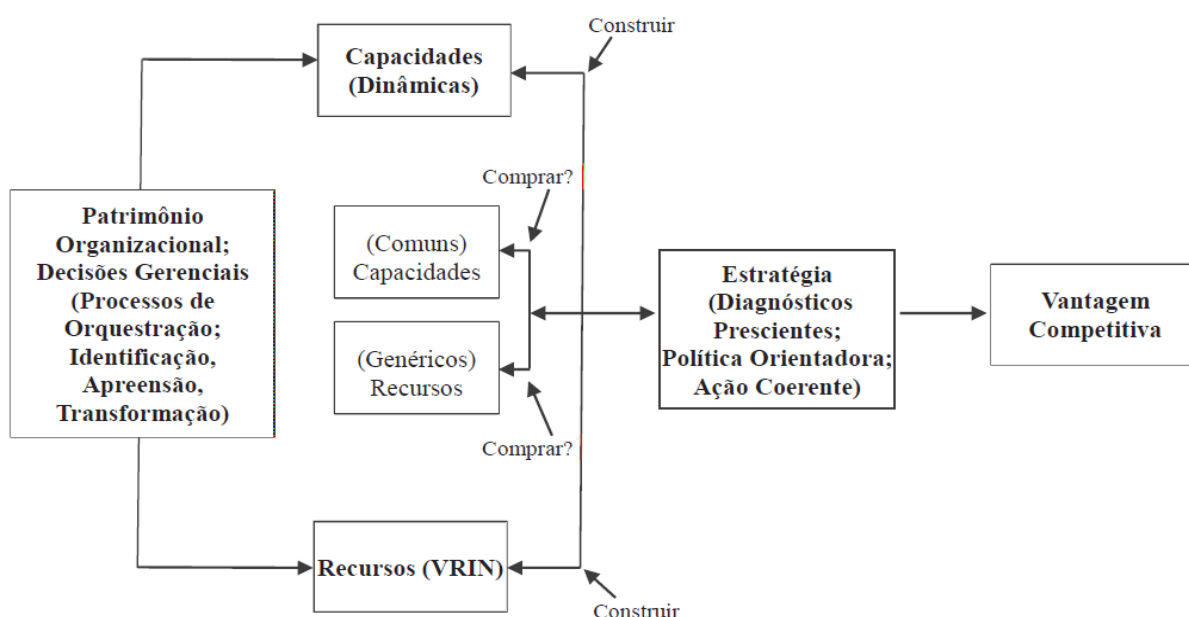


Figura 9

A ligação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva

Fonte: Teece (2014a, p. 22)

De acordo com a Figura 9, a estruturação lógica demonstra que o patrimônio organizacional, bem como as decisões gerenciais, produz a base para capacidades dinâmicas. Já os recursos VRIN, se conectam a uma estratégia apropriada para conquistar ou manter uma

vantagem competitiva. Entretanto, as capacidades intituladas como comuns e recursos mais genéricos, não orientam para esse cenário, tendo em vista que não serem específicos. Para Teece (2014b), um desempenho satisfatório exige além de uma mescla de boas estratégias, a habilidade de sentir, aproveitar e transformar, sobretudo quando se tem alta propensão para mutação no ambiente de negócios e maior diversidade. Por isso, Denrell e Powell (2016) salientam que o atual ambiente competitivo, exige uma nova postura ou formas de se pensar sobre o cenário global de negócios, visto que criar e manter vantagem competitiva, tem sido um deságio diário das empresas.

Assim sendo, na perspectiva de Teece (2007), as capacidades dinâmicas devem subsidiar a partir da sua estrutura, a devida orientação aos gerentes de quais são as bases de vantagem competitiva que sua empresa terá para realizar o processo de gestão no decorrer do tempo. Para Sirmon e Hitt (2009), o modo como os gerentes realizam a gestão do ativo de uma empresa diante das diversas mudanças e turbulências de mercado, influencia expressivamente no sucesso e na geração de valor. Por isso, considerando o modo de integrar os ativos tangíveis e intangíveis como uma base concreta de vantagem competitiva para enfrentamento em um cenário tenso e de constantes mutações, pode ser entendido como uma aplicação das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

2.3.1 Interfaces entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva

Como visto, as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva, são dois constructos que se perfeitamente aplicados, geram bons resultados para as empresas. Na visão de Zahra e George (2002), por intermédio das capacidades dinâmicas, recursos acabam sendo adaptados, recombinaos e renovados, sendo este o benefício para gerar e manter competitividade, visto que este mecanismo. Um outro benefício importante segundo Teece (2007), é que os sistemas de gerenciamentos, processos, assim como a estrutura organizacional, constituem ao longo do tempo capacidades dinâmicas, permitindo assim influenciar na geração de competitividade. Já Ambrosini e Bowman, (2009), destacam que usufruir das capacidades dinâmicas, além de possibilitar a aproximação das mais diversas alterações ambientais, produz vantagens competitivas que vão auxiliar em benefícios como a redução da inflexibilidade organizacional que impede o desenvolvimento das empresas. Para Ambrosini e Bowman, (2009), esses aspectos demonstram um cenário próspero para geração de recursos e alternativas, as quais vão acarretar progresso estratégico, bem como, a obtenção de vantagem competitiva permanente.

A seguir é demonstrado na Tabela 10, outros benefícios quando esses dois constructos se relacionam.

Tabela 10

Os benefícios ao relacionar os constructos capacidades dinâmicas e vantagem competitiva

Autores	Benefícios
Cohen e Levinthal (1990)	A partir da capacidade de absorver conhecimento, assimilar e utilizar melhor os novos conhecimentos para melhorar os resultados.
Hogarth e Michaud (1991)	Privilegio de ter acesso aos recursos únicos; aperfeiçoar e recombinar recursos que já existem, visando ter resultados melhores; capacidade de elaborar uma sequência permanente de inovações e competitividade mercadológica; capacidade de transformar de modo mais simples, elementos produtivos comercializados no mercado.
Teece et al. (1997)	Impacta positivamente no desempenho organizacional, auxilia a mudar, renovar e acumular capacidades organizacionais, improvisar diante das políticas que foram determinadas, possibilitar o fluxo contínuo de produtos e serviços novos e mesmo inovadores para os clientes.
Porter (1998)	Ampliar o valor da marca, melhor qualidade do produto e serviço, trabalhar com mais foco no cliente e nos processos de pesquisa e desenvolvimento, para conquistar melhores resultados.

Na Tabela 10, os autores relacionam inúmeros benefícios e resultados, que assim vão permitir a empresa apontar os resultados. Entretanto, fica claro que para conquistar esses adjetivos, os autores defendem em sua grande maioria o processo de configurar, mudar e renovar principalmente os recursos e capacidades organizacionais. É neste sentido, que as empresas necessitam apresentar estratégias e ações que diferenciam do legado já estabelecido, recombinando processos, bem como aperfeiçoando seu processo de inovação e diferenciação. Com base nessas premissas, principalmente diante dos benefícios que Porter (1998) preconiza na Tabela 7, fundamentou-se a próxima seção, criando assim modelo de análise com as devidas proposições.

2.3.2 Modelo de Análise

Este estudo acabou propondo um modelo de análise para melhor visualizar a proposta de pesquisa, com base nos conceitos teóricos que aqui abordados, e nas características da empresa que servirá de análise. Preliminarmente o intuito foi entender aspectos significativos do gerente, aquele que diretamente ligado as ações estratégicas e táticas da empresa. Deste modo, o processo de compreensão buscou analisar fatos relevantes ao longo da sua história, a

trajetória desse profissional na empresa, as suas experiências como gestor e como é aplicado seu conhecimento na prática diária de suas atividades.

Posteriormente, o propósito foi entender como esse gerente atua na identificação de carências ou mesmo oportunidades para mudança, como prepara respostas para essas carências, assim como é gera desenvolvimento de ações. Esses achados, tendem apresentar como se formam as capacidades dinâmicas da empresa, e como esse gerente articula esse tipo de capacidade para obtenção da vantagem competitiva e melhores resultados.

Como a manifestação das capacidades dinâmicas ocorre por diferentes interpretações e tipologias, esse presente estudo define por utilizar da premissa de Teece et al. (1997), que considera as habilidades de integração, construção e reconfiguração das competências internas e externas para se adequar-se de forma rápida aos ambientes dinâmicos. Na Tabela 11, é apresentada a tipologia que foi usada pelo autor para explicar e delinear a capacidade dinâmica.

Tabela 11

Princípios das capacidades dinâmicas e princípios sustentadores

Princípios das Capacidades Dinâmicas		Descritivo
C1	Construir	Procedimento de aprendizado pela experimentação, o resultar na geração de um novo conhecimento;
C2	Reconfigurar	Reorganização e combinação de ativos, estrutura e capacidades;
C3	Integrar	Função de coordenar, transferir e internalizar as informações na empresa;
C4	Replicar/Imitar	Repetição ou imitação de ações passadas que foram bem sucedidas.

Essa tipologia aplicada por Teece et al. (1997), foi utilizada para orientar o pesquisador a conquistar os objetivos desse presente estudo, a qual compreende um estudo de caso sobre uma determinada empresa.

Por outro lado, em vantagem competitiva, se utilizou das tipologias instauradas por Barney (2007). Neste caso foi considerado as seguintes premissas, de acordo com o Modelo VRIO: (i) valor (geração de valor, aproveitar as oportunidades, conter as ameaças impostas pelo ambiente, por meio da concorrência atual e potencial); (ii) raros (recursos específicos para geração de valor, em relação à quantidade de empresas, gerando uma competição atraente); (iii) imitabilidade imperfeita (dependência de fatores históricos exclusivos, trajetória da empresa, complexidade social, cultura organizacional); e (iv) organização (gestão do conhecimento e

inovação, gestão do conhecimento, a composição da hierarquia, os sistemas oficiais, informações para controle gerencial, assim como as políticas oficiais de remuneração).

Portanto, na Figura 10, é demonstrado o modelo de análise que estará sendo considerado.

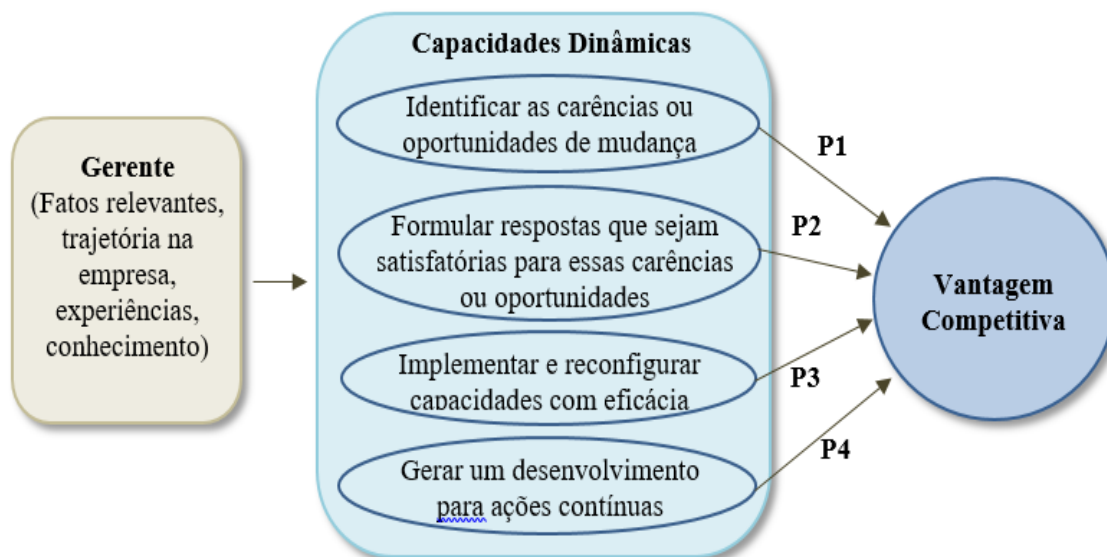


Figura 10
Modelo de Análise

Esse modelo de análise sugere a aplicação de quatro proposições que são apresentadas da seguinte maneira:

P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

P3: Gerentes que implementam e reconfiguram capacidades dinâmicas com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

P4: Gerentes que desenvolvem continuamente ações que garantem competitividade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Estas proposições serão validadas de modo qualitativo, seguindo as diretrizes preconizadas por Eisenhardt (1989).

3 Metodologia

Este capítulo além de apresentar as definições sobre o enquadramento metodológico, tem por finalidade descrever o percurso que foi realizado para cumprir as premissas da pesquisa proposta. Desse modo é apresentada a seguir a sequência de conteúdos abordados, que se referem ao: (i) paradigma da pesquisa; (ii) estratégia, abordagem de pesquisa e método; (iii) objeto do estudo; (iv) coleta de dados; e (v) análise e interpretação dos dados. Estes aspectos têm por objetivo nortear o pesquisador por um percurso que visa a estruturação de projeto científico orientado por técnicas e preceitos academicamente permitidos e reconhecidos.

3.1 Paradigma de Pesquisa

O paradigma científico para Creswell (2007), tem a sua definição relacionada a um grupo de crenças comuns que orientam determinada ação, como um encaminhamento integral sobre o universo e ambiente da pesquisa que assim é assumido por um pesquisador. Executar o paradigma de fato prepara o pesquisador para associar-se à uma comunidade científica específica, comprometendo-se a praticar padrões e regras, para a produção de um alicerce da ciência habitual (Kuhn, 1975).

Como esse trabalho se baseou em um estudo de caso, em que a aplicação se deu via abordagem qualitativa, foi escolhido o paradigma pós-positivista, focalizando nas bases conceituais de Yin (1984). O autor possui uma forma de investigação que focaliza um fenômeno social, original e complexo, retendo as características holísticas dos eventos da vida. Não é à toa que esta circunstância favorece o trabalho conduzido pelo pesquisador, uma vez que está lidando com um cenário altamente interativo, a partir das perguntas propostas. Para Appolinário (2004), o objetivo do pós-positivismo é a variabilidade, visto que para uma proposição ser apontada como verdadeira, deverá naturalmente ter coerência e ser passível de validação. Sabendo que o estudo de caso é uma estratégia de princípio qualitativo, Merriam (1998) afirma que compreender as suas características são heurísticas.

3.1.1 Abordagem de pesquisa e estratégia

A abordagem da pesquisa desse estudo foi como qualitativa, pois, empenhou-se em responder o gap (problema) de pesquisa por intermédio de evidências primárias com entrevistas em profundidade e observação dos participantes in loco, assim como evidências secundárias de

pesquisa documental. Conforme Creswell (2010, p.26), “a pesquisa qualitativa é um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social, ou humano”. Cabe destacar que existem diversas classificações de abordagens qualitativas, e desde o princípio, essa pesquisa buscou adotar a perspectiva estudo de caso, visto que o propósito foi analisar os acontecimentos da vida real de maneira particular e minuciosa, tendo assim uma ótica descritiva.

Para este trabalho foi considerada a estratégia de pesquisa estudo de caso único, ou seja, em uma única unidade de análise. O estudo de caso segundo Creswell (2014), tem uma perspectiva qualitativa, onde o investigador examina um ou diversos casos no decorrer do tempo, mediante a coleta de dados detalhada, incluindo diversas fontes de informações, para que de forma subsequente, possa haver um detalhamento do caso. Creswell (2014, p.88) também declara que um estudo de caso é aconselhado sempre que “o investigador possuir casos claramente identificáveis e delimitados, fornecendo uma compreensão em profundidade dos casos ou uma comparação de vários casos”.

No que diz respeito à pergunta de pesquisa e dos objetivos, o propósito da estratégia foi escolher os melhores métodos de pesquisa a fim de que fosse conduzido da melhor forma (Saunders et al., 2009). Mesmo não havendo consenso entre os autores a respeito de quaisquer tipos e formas, o enquadramento deve ser produzido de acordo a necessidade de cada pesquisador, seja o modelo e a condição do estudo (Beuren, 2009).

Igualmente denominado como nível de interpretação, o enfoque dessa pesquisa denominou-se como descritiva, uma vez que seu objetivo será descrever as particularidades de um acontecimento social específico. Yin (2015, p. 244), declara que o “estudo de caso descritivo é um estudo de caso cujo propósito é descrever um fenômeno (o “caso”) em seu contexto de mundo real”. Também é um estudo exploratório, dado o argumento anteriormente mencionado, sobre a limitação de pesquisas com o enfoque proposto.

Em relação ao horizonte de tempo, este estudo é transversal, pois, foram coletados dados por um período de 3 meses, isto é, de outubro a dezembro de 2021. De acordo com Flick (2013) e Sampieri et al. (2013), ao adotar a perspectiva transversal, a coleta de dados é realizada em uma ocasião específica. Os autores Sampieri et. al (2013) definiram a perspectiva transversal como sendo igualmente a “tirar uma fotografia de algo que acontece” (Sampieri et al., 2013, p. 170).

3.1.2 Protocolo de Pesquisa

O protocolo de pesquisa trata-se de um procedimento que visa proporcionar maior confiabilidade na pesquisa. Tem por objetivo orientar o pesquisador, uma vez que dispõe de processos e regras que devem ser adotados pelo pesquisador, assim como antecipar inúmeros problemas, evitando irregularidades ao longo do tempo (Yin, 2010). Na Tabela 12, é apresentado de forma consolidada este protocolo de pesquisa.

Tabela 12

Protocolo de Pesquisa

Etapas	Descrição
Objetivo do estudo	Analisar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços.
Proposições	P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva. P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva. P3: Gerentes que implementam e reconfiguram capacidades dinâmicas com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva. P4: Gerentes que desenvolvem continuamente ações que garantem competitividade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.
Preparação: Unidade a ser analisada	Empresa delimitada como PME (médio porte) no segmento de serviços
Ambiente a ser analisado	Contexto empresarial
Cronograma	A pesquisa foi aplicada nos períodos de outubro a novembro de 2021
Coleta: fontes de evidências	- Entrevistas (com diretores, gerentes e analista); - Documentos (relatórios gerenciais, materiais audiovisuais); - Observação (a comunicação entre as áreas, documentos, as relações entre os níveis estratégico, tático e operacional).
Forma de Análise	- Realizar análise de conteúdo; - Definir categorias de análise; - Análise exaustiva por categoria para obter saturação teórica; - Fazer da triangulação dos dados; - Testar as proposições com base nos preceitos de Eisenhard (1989).
Validade da pesquisa	Diante do aconselhamento de Yin (2010), foram adotados os procedimentos da utilização de protocolo, uso de fontes diversas para as evidências e triangulação de dados (oriundos de diferentes fontes e diferentes sujeitos).
Fonte de dados e confiabilidade	A confiabilidade das informações foi obtida com base na triangulação entre os dados, confrontando assim os dados obtidos por intermédio das entrevistas realizadas com diretores, gerentes, analistas e assistentes, assim como, as informações obtidas por meio de documentos e pela observação participante.
Busca pelas evidências	Baseou-se em proposições teóricas.

Relatório	Foi realizado o encadeamento das evidências entre entrevistas, as informações coletadas e as devidas conclusões. Foi elaborado o relatório completo contendo as análises e reflexões sobre as evidências empíricas suportadas por análises teóricas e saturação teórica das categorias de análise.
-----------	--

3.2 Objeto de Análise do Estudo

Para um estudo de caso, o pesquisador precisa determinar um “fenômeno da vida real que tenha alguma manifestação concreta” (Yin, 2015, P. 36). Diante disso, o alvo do estudo foi uma empresa de médio porte, que está inserida no segmento de serviços. Para enquadramento de porte, a delimitação envolveu a unidade de medida “receita bruta anual”. Partindo do pressuposto, a qual não há uma legislação que defina exatamente a receita bruta para uma empresa de médio porte, deduziu-se o parâmetro a partir de duas leis: (i) a de nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte (Brasil, 2006); e (ii) a de nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, que estende às sociedades de grande porte (Brasil, 2007). Na Figura 11, demonstra-se o horizonte dessa dedução.



Figura 11

Comparativo de receita bruta por porte de empresa

Uma vez definido o enquadramento, buscou-se a partir desse momento apresentar as informações e dados relevantes sobre a empresa e mercado. Em relação a empresa, trata-se de uma prestadora de serviços, onde seu *core business* (atividade econômica básica da empresa) é ofertar o serviço de transporte de cargas fracionadas, como também químicos, saneantes, cosméticos e autopeças. Ainda assim, a empresa trabalha com o transporte de cargas fechadas, embora não seja uma atividade principal, ou que mesmo represente um grande volume de negócios. A partir disso, a atividade negocial da empresa de modo macro, se divide em três momentos: (i) fazer a cotação ao “contratante”; e (ii) preparar a coleta da carga de acordo com

o local indicado pelo contratante; e (iii) realizar a entrega da carga conforme o local estipulado pelo contratante.

Esse modelo de negócios a qual a empresa atua no país, se enquadra em um mercado regulado, ou seja, existem leis, resoluções e órgãos fiscalizadores. No que diz respeito às leis, em 10 de julho de 1980, foi instituída a primeira lei de número 6.813. Após duas décadas, em 05 de janeiro de 2007, a lei foi revogada pela 11.442, que dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração (Brasil, 2007). O artigo 2º, parágrafo segundo dessa lei, relata o enquadramento da empresa estudada, referindo-se a: “Empresa de Transporte Rodoviário de Cargas - ETC, pessoa jurídica constituída que tenha no transporte rodoviário de cargas a sua atividade principal” (Brasil, 2007). Além disso, a empresa precisa atender o decreto de número 96.044, de 18 de maio de 1988 (Brasil, 1988), assim como a resolução de número 5848, de 25 de junho de 2019, que tratam sobre o regulamento para o transporte rodoviário de produtos perigosos no país (Brasil, 2019). Por fim, cabe salientar que a Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) e Polícia Rodoviária Federal (PRF), estão entre os órgãos fiscalizadores.

Em relação aos dados de mercado, este segmento apresenta números expressivos. De acordo com a Confederação Nacional do Transporte (CNT), no último anuário realizado em 2020, o transporte de cargas demonstra o seguinte cenário de atuantes no mercado em 2019: (i) 219.956 empresas; (ii) 435 cooperativas; e (iii) 724.098 autônomos (CNT, 2020). Com o passar dos anos e o maior número de atuantes no setor, a frota de caminhões aumentou consideravelmente, e de acordo o anuário, de 2010 a 2019, registra-se um crescimento de 30,9%. O real tamanho desse mercado é comprovado através da pesquisa anual de serviços (PAS), promovida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE. No estudo é demonstrado que o setor de transportes, serviços auxiliares de transportes e correio, é o que registrou maior receita operacional líquida em 2019, superando os R\$ 500 bilhões (IBGE, 2019).

Por outro lado, este segmento torna-se desafiador, principalmente por alguns aspectos como: (i) a malha e condições das rodovias no Brasil; (ii) gestão das empresas transportadoras; (iii) defasagem do preço do frete; (iv) segurança no transporte das cargas; e (v) alto custo envolvido para manter a infraestrutura de uma operação de transportes (Patrus, 2017). O próprio anuário da CNT, apresenta duas estatísticas preocupantes para o país, sendo elas: (i) dos 1.720.700,0 km da extensão total da malha rodoviária em 2019, apenas 12,4% são pavimentadas; e (ii) 59,2% das rodovias avaliadas em 2019, apresentaram algum tipo de problema no aspecto geral (CNT, 2020).

Mesmo com o cenário demonstrando diversos obstáculos, a empresa alvo desse estudo de caso, cresceu ao longo de mais de três décadas. Tendo um processo de sucessão cuidadoso e assertivo, que respeitou plenamente o legado deixado pelos antecessores, a empresa foi guiada por uma gestão orientada a ética e voltada aos valores. Em razão disso, a empresa destaca-se como uma das maiores transportadoras da região Sul do Brasil e uma das maiores do estado de Santa Catarina. Seu objetivo é conectar negócios através do transporte de cargas, entre os estados de São Paulo e Rio Grande do Sul. Dessa forma, estabelece atendimentos com agilidade, em um prazo de 24 a 72 horas, no processo de coleta e entrega entre as capitais.

Para se ter uma ideia dessa dimensão, a empresa possui 3.365,65 m² de área construída, estando presente nos estados Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo, com mais de 53 unidades. Ao todo, a empresa conta com 800 colaboradores e sua frota é composta por mais de 500 veículos. Com toda essa magnitude, a gestão da logística de transporte é realizada pelo sistema de tecnologia da informação, o que permite ao cliente ter acesso ao sistema de monitoramento e rastreamento total de suas cargas em tempo real. Atualmente a empresa movimenta mais de 10.000 toneladas todos os meses, a partir dos centros operacionais de transbordo. Além disso, a empresa possui certificações como SASSMAQ (transporte de produto químico) e ANVISA (transporte de cosméticos e saneantes), o que garante aos parceiros e clientes, que todo o transporte de carga química é conduzido de maneira eficaz e segura. Com todo esse retrospecto, notoriamente a empresa acumula prêmios e títulos, que são reconhecidos, por exemplo, pela Top Transportes, uma produtora de conteúdo jornalísticos do segmento de transportes. Os reconhecimentos mais recentes, são: (i) 7º lugar no transporte de produtos para e-commerce (Top Transportes, 2019); e (ii) 4º lugar no transporte de produtos químico/petroquímico (Top Transportes, 2018).

Por essas razões aqui expostas, essa empresa foi escolhida como objeto de estudo para este trabalho. Além do mais, a escolha dessa empresa se deu porque o pesquisador teve o fácil acesso aos colaboradores e, por este motivo, a coleta de dados foi favorecida e por conveniência. Desta maneira, o delineamento do objeto desse estudo concentrou-se diretamente no segmento de serviços, com ênfase em médias empresas.

3.3 Coleta de Dados

Para alcançar os objetivos desse estudo de caso, a coleta de dados teve várias fontes de informação, considerando dados primários e dados secundários. Para coletar os dados primários, foram realizadas entrevistas semiestruturadas e observação participante. Já para os

dados secundários foram considerados a pesquisa documental. Na Tabela 13, é apresentado uma sintetização das fontes de evidência da pesquisa que fizeram parte desse estudo.

Tabela 13

Fonte de evidências

Fontes	Especificações	Observações
Entrevistas semiestruturadas	14 Pessoas sendo diretores, gerentes e analistas.	Realização de entrevista em profundidade (Apêndice B).
Observação participante	Insights relacionado a pesquisa documental, reuniões e ações das pessoas entrevistadas	Foi seguido um roteiro de observação (Apêndice C).
Pesquisa documental	Análise de relatórios gerenciais, documentos administrativos, correspondências eletrônicas, site da empresa notas de reunião, materiais audiovisuais e recortes de notícias, formais ou informais da empresa.	Considerando documentos que foram criados em até 5 anos, sendo que análise foi realizada entre os meses de outubro a janeiro de 2022.

Como o objetivo desse estudo foi analisar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços, foram realizadas primeiramente entrevistas semiestruturadas com 14 entrevistados, entre eles diretores, gerentes e analista, que executam atividades estratégicas, táticas e operacionais da empresa. Como o objetivo da pesquisa vinculou-se a cargos estratégicos, a empresa designou esses entrevistados uma vez que além de representarem as suas áreas, fazem parte do planejamento estratégico comandado por uma consultoria externa. Além disso, são pessoas de referência, pois, possuem um amplo conhecimento sobre as práticas organizacionais, além é claro de colaborarem ativamente nas decisões estratégicas, com a administração do negócio e para os encaminhamentos gerenciais.

Algumas peculiaridades quanto ao processo de entrevistas são importantes serem destacadas: (i) não teve limitação de tempo; (ii) conforme autorização, as gravações foram armazenadas, caso contrário após a transcrição, foram descartadas; e (iii) foi preservado o anonimato das pessoas entrevistadas, conforme estabelecido no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), relacionado no Apêndice D. Cabe salientar que, as 14 entrevistas levaram em torno de 17h08min, sendo transcritas em 182 páginas no total. Por intermédio das entrevistas, foi possível caracterizar a empresa quanto as suas ações e práticas gerenciais que visam ser planejadas e executadas constantemente. Igualmente, o roteiro das entrevistas está disposto no Apêndice B. Na visão de Yin (2003), as entrevistas caracterizam uma fonte indispensável de indícios para os estudos de caso, já que a maior parte delas abordam fatores

humanos. Afirmar-se que a entrevista é um método significativo de pesquisa, visto que proporciona a proximidade das pessoas, sendo a informação transferida do emissor para o receptor, e assim vice e versa.

Um outro modo de coletar de dados para a pesquisa foi a observação participante. Para Yin (2005), trata-se de uma categoria que proporciona ao pesquisador fazer parte dos eventos que vão ser estudados e assim assumir atribuições dentro do estudo de caso. Estes dados foram coletados pelo pesquisador, aproveitando assim o seu acesso facilitado às informações e as demais pessoas envolvidas. Durante a fase da coleta de dados, foram apontados as impressões e os insights que o pesquisador tem sobre a pesquisa documental, das pessoas entrevistadas e o modo de relações entre os colaboradores, diretamente constatados no ambiente da empresa em questão. No que tange ao roteiro da observação participante, os detalhes foram expostos no Apêndice C.

A observação participante baseou-se em um modelo especial de coletar as impressões, onde o pesquisador foi parte integrante. Acontece no momento que o pesquisador realiza a pesquisa no ambiente natural, tal como, o bairro em que vive, é considerado como um elemento da amostra (Yin, 2015). Por isso, cada nota de campo ou mesmo os apontamentos, fizeram parte das transcrições e contribuições que vão apoiar a análise de dados desse estudo (Yin, 2016).

Por fim, foi realizado a técnica de levantamento de dados a partir da pesquisa documental. O propósito foi analisar relatórios gerenciais, documentos administrativos, correspondências eletrônicas, website, notas de reunião, materiais audiovisuais e recortes de notícias, formais ou informais da empresa em questão. A pesquisa documental, que considerou documentos criados em até 5 anos, foi realizada nos meses/período de outubro a dezembro de 2021, sendo que o contato com o material empírico só foi possível após pedido à diretoria.

Os documentos são vantajosos nos estudos de caso, uma vez que complementam informações adquiridas por fontes diversas e ainda assim, proporcionam sustentação para triangulação dos dados. Para Yin (2005) os documentos mostram aspectos relevantes da seguinte maneira: (i) ser estáveis, pode-se revisar diversas vezes se necessário; (ii) são discretos, não sendo produzidos como solução de um estudo de caso; (iii) são exatos, porque dispõe de nomes, informações referências e particularidades dos eventos; e (iv) além de apresentar extensa cobertura, são registros que estão dispostos ao longo do tempo, apresentando assim inúmeros eventos e ambientes diferenciados.

Por último, é demonstrado na Tabela 14 a relação dos objetivos específicos, as fontes de dados relacionadas para ajudar na coleta e a demonstração dos sujeitos entrevistados para cada dado relacionado.

Tabela 14

Objetivos específicos, fontes de dados e sujeitos entrevistados

Objetivos específicos	Fonte de dados	Sujeitos entrevistados	Autores Basilares
Descrever as habilidades e competências mobilizados para articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva;	Entrevistas semiestruturadas; Observação participante; e Pesquisa documental	Diretores, gerentes e analistas.	Collis (1994); Teece et. al., (1997); Teece (2009); Eisenhardt e Martin (2000)
Verificar os fatores internos, a saber, processos e rotinas organizacionais que estimulam a articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva;	Entrevistas semiestruturadas; Observação participante;	Diretores, gerentes e analistas.	
Identificar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados por estas que suscitem indicativos para obtenção de vantagem competitiva;	Entrevistas semiestruturadas; e Pesquisa documental	Diretores, gerentes e analistas.	
Interpretar os mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada;	Entrevistas semiestruturadas; Observação participante; e Pesquisa documental	Diretores, gerentes e analistas.	
Analisar a relação dos mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada e a formação de capacidades dinâmicas.	Entrevistas semiestruturadas; e Observação participante;	Diretores, gerentes e analistas.	

3.4 Análise e Interpretação de Dados

Em um estudo de caso, a análise e interpretação dos dados constitui-se em explorar, qualificar, categorizar e recombina os achados para assim responder o propósito que foi definido inicialmente para a pesquisa (Yin, 2005). Yin (2015), defende que um estudo de caso é um processo que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro do seu contexto na vida real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto não são

claramente evidentes” (Yin, 2015, p. 17). Dessa forma, para cada fonte de coleta é apresentado na Tabela 15 a forma que será analisada.

Tabela 15

Forma de análise para cada fonte de dados

Fonte	Forma de Análise	Descrição
Entrevista semiestruturada	Análise categorial	Estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos
Observação participante	Categorização de padrões	Analisar por meio de estudos as dificuldades, fragilidades e os benefícios.
Análise documental	Investigação Técnica e sistemática	Importância da leitura compreensiva do material, com interpretação das informações.

Neste estudo, o objetivo foi utilizar a análise de conteúdo para aplicar a técnica de pesquisa. E essa escolha se baseia principalmente no conceito de Flick (2009, p. 291) a qual afirma que a análise de conteúdo “é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”. Por isso Flick (2009), defende que as formas de documentação possuem destaque nos procedimentos de pesquisa, e assim oportunizam um modo adequado de análise. A análise de conteúdo, segundo Flick (2013, p. 134):

“Tem por objetivo classificar o conteúdo dos textos alocando as declarações, sentenças ou palavras a um sistema de categorias”.

Entretanto, para obtenção de vantagem e mesmo conquista de bons resultados, Yin (2015) defende a utilização de fontes múltiplas que permitem colher, evidências a partir do processo de convergência da investigação. Uma vez seguindo a convergência equivalente para finalização de um estudo de caso, seguramente será mais aprimorado o resultado das diferentes fontes de informação (Yin, 2015). Por intermédio de uma convergência de evidências, Yin (2015) enfatiza que a triangulação dos dados visa a corroborar na legitimidade do constructo para o seu estudo de caso. Na Figura 12, é apresentada essas convergências.



Figura 12

Convergência de evidências em estudo de caso único

Fonte: Adaptado de Yin (2015, p. 125)

Inicialmente, a proposta foi formar um banco de dados para os documentos obtidos, de modo que pudesse ser instaurado um processo de investigação de palavras-chave e outras evidências, com categorias de análise relacionadas a problematização do estudo. O trabalho de análise de conteúdo, se dividiu em três partes: (i) a realização de uma pré-análise; (ii) a categorização do material; e (iii) a preparação dos resultados, deduções e a interpretação. O roteiro de análise foi apresentado no Apêndice E.

Para preservar o sigilo e a integridade dos entrevistados, conforme termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), foi criada uma categoria de faixas por tempo de empresa, e assim informado o número de colaboradores por cada faixa, conforme demonstrado a seguir na Tabela 16.

Tabela 16

Faixas por tempo de empresa

Tempo de empresa	Faixa	Quantidade entrevistados
Até 3 anos	A1	6
Entre 3,1 anos até 5 anos	A2	2
Entre 5,1 anos até 8 anos	A3	3
Acima de 8 anos	A4	3

Considerando essa premissa, denominou-se seguindo a ordem do menor ano para o maior, o código de cada entrevistado, respeitando a faixa por tempo de empresa. A seguir, na Tabela 17, são apresentados os códigos que se referem a cada um dos entrevistados.

Tabela 17

Código entrevistado e faixa correspondente

Código	Faixa
E1	A1
E2	A1
E3	A1
E4	A1
E5	A1
E6	A1
E7	A2
E8	A2
E9	A3
E10	A3
E11	A3
E12	A4
E13	A4
E14	A4

Além disso, foram relacionados aspectos que contrastam a realidade da dinâmica da empresa em seu dia a dia, condicionados aos microfundamentos existentes. Essa lógica, segue as premissas de Teece (2007).

Criou-se então oito fatores distintos, que assim dispostos da seguinte maneira:

- (i) posicionamento da empresa e as características segmento de mercado “FT01”;
- (ii) principais habilidades e competências desenvolvidas “FT02”;
- (iii) práticas e tipos de liderança “FT03”;
- (iv) aprendizado e o processo de construção de conhecimento “FT04”;
- (v) inovações e estratégias conduzidas, tanto contexto interno ou externo “FT05”;
- (vi) tecnologias que são utilizadas; “FT06”;
- (vii) os processos de descentralização e coespecialização “FT07”;
- (viii) disseminação das melhores práticas e governança “FT08”.

Para cada fator, foram elaboradas perguntas que corresponderam a realidade do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva. Assim sendo, a Tabela 18 demonstra essa associação entre fatores, microfundamentos das capacidades dinâmicas e perguntas.

Tabela 18

Perguntas por microfundamentos

Fator	Microfundamentos	Nº	Pergunta	Autores
Posicionamento da empresa e as características segmento de mercado (FT01)	Sensing	P1	Identifica-se segmentos-alvo?	Teece (2007, 2018b); Tondolo et al. (2015); Mousavi et al. (2019)
	Sensing	P2	Atende plenamente as necessidades com clientes?	
	Sensing	P3	Utiliza os dados de mercado e da concorrência?	
	Sensing	P4	O modelo de negócio é flexível?	
Principais habilidades e competências desenvolvidas (FT02)	Sensing	P5	Reconhece a dinamicidade do mercado?	Teece (2007); Tondolo et al. (2015); Alford e Duan (2017)
	Seising	P6	Adota-se treinamento e desenvolvimento das equipes?	
	Seising	P7	Conhece e usufrui dos resultados obtidos de premiações e treinamentos?	
	Seising	P8	Explora o plano de cargos e salários visando a promoção de colaboradores?	
Práticas e tipos de liderança (FT03)	Seising	P9	Identifica-se o perfil do líder existente?	Teece (2007); Tondolo et al. (2015); Alford e Duan (2017)
	Seising	P10	Possui reconhecimento do líder quanto a valores e cultura?	
	Seising	P11	Qual abrangência da tomada de decisão em nível estratégico?	
Aprendizado e o processo de	Seising	P12	Existe um modelo de aprendizagem organizacional?	Teece (2007); Tondolo et al.

construção de conhecimento (FT04)	<i>Transforming</i>	P13	Há transferência e integração de conhecimento?	(2015); Alford e Duan (2017) Teece (2007, 2018b); Li e Liu, (2014); Alford e Duan (2017)
	Seising	P14	O nível de rotinas estabelecidas e capacidades desenvolvidas?	Teece (2007); Tondolo et al. (2015); Alford e Duan (2017)
	Seising	P15	Recombina-se conhecimentos internos e externos?	
Inovações e estratégias conduzidas, tanto contexto interno ou externo (FT05)	Seising	P16	Existe o processo de inovação empresarial?	Teece (2007, 2018b); Tondolo et al. (2015); Mousavi; et al. (2019)
	Seising	P17	As inovações integram Clientes, fornecedores e empresas complementares?	
	Sensing	P18	Qual o nível de parcerias e alianças?	
Tecnologias que são utilizadas (FT06)	Sensing	P19	Dirige-se pesquisas e desenvolvimento internamente?	Teece (2007, 2018b); Tondolo et al. (2015); Mousavi; et al. (2019)
	Sensing	P20	Existe a preleção para as novas tecnologias?	
	<i>Transforming</i>	P21	As decisões ocorrem em poucos sistemas e descentralizados da matriz?	Teece (2007, 2018b) Li e Liu (2014); Alford e Duan (2017)
				Teece (2007, 2018b); Tondolo et al. (2015); Mousavi; et al. (2019)
	Sensing	P22	Há tecnologia embarcada nos veículos?	
Os processos de descentralização e coespecialização (FT07)	<i>Transforming</i>	P23	É possível ter cooperação e circulação de pessoas entre diferentes áreas?	Teece (2007, 2018b); Li e Liu (2014); Alford e Duan (2017)
	<i>Transforming</i>	P24	Áreas coordenam e reconfiguram os recursos da empresa?	
Disseminação das melhores práticas e governança (FT08)	Seising	P25	Mantem-se um alinhamento a incentivos por produtividade e boas práticas?	Teece (2007, 2018b); Tondolo et al. (2015); Alford e Duan (2017)
	<i>Transforming</i>	P26	Há políticas e controles para redução de problemas?	Teece (2007, 2018b); Li e Liu 2014; Alford e Duan (2017)
	<i>Transforming</i>	P27	Dispõe de processos mapeados e rotinas organizacionais?	
	<i>Transforming</i>	P28	Possui certificações, políticas de auditoria e transparência?	

Na Tabela 18, buscou-se para cada microfundamento, associar a pergunta que mais trouxesse a realidade do dia a dia do gerente na empresa. Este método, norteou os entrevistados, e a busca de respostas direcionadas para cada situação, baseado nas responsabilidades e atividades despenhadas da função. Para que o entrevistado conseguisse ser assertivo em suas respostas, foi criado ainda uma escala de pontuação de 1 a 5 para cada pergunta, onde que:

- (i) 1 – não se aplica “0%”;
- (ii) 2 – embrionário “25%”;
- (iii) 3 – parcial “50%”;
- (iv) 4 – intermediário “75%”; e
- (v) 5 – avançado “100%”.

Ou seja, quanto menor fosse o percentual, menos aderência se tinha. Para esse tipo de escala, foi considerado estudos, como dos autores Sehnem et al. (2019a; 2019b); Julkovski (2021), que assim utilizam uma lógica de escalas similares.

Após coleta, foi realizada a consolidação, a qual se considerou uma média para cada pergunta, considerando a resposta em % dos 14 entrevistados.

A seguir, na Tabela 19 demonstra de modo resumido, a concepção metodológica da pesquisa, qual será adotada por esse estudo em relação aos objetivos preconizados, os processos e tabulação da coleta de dados e por dos dados.

Tabela 19

Concepção da pesquisa de forma sintetizada

Objetivos Específicos	Processo de Coleta de Dados	Técnica para tabular os Dados	Técnica de Análise dos Dados
Descrever as habilidades e competências mobilizados para articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva	Entrevistas semiestruturadas; Observação participante; e Pesquisa documental	Tabelas; gráficos; fluxogramas/figuras; transcrições; tabelas dinâmicas.	Analisar de conteúdo
Verificar os fatores internos, a saber, processos e rotinas organizacionais que estimulam a articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva	Entrevistas semiestruturadas; Observação participante;	Tabelas; gráficos; fluxogramas/figuras; transcrições; tabelas dinâmicas.	Analisar de conteúdo
Identificar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados por estas que suscitem indicativos para obtenção de vantagem competitiva	Entrevistas semiestruturadas; e Pesquisa documental	Tabelas; gráficos; fluxogramas/figuras; transcrições; tabelas dinâmicas.	Analisar de conteúdo

Interpretar os mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada	Entrevistas semiestruturadas; Observação participante; e Pesquisa documental	Tabelas; gráficos; fluxogramas/figuras; transcrições; tabelas dinâmicas.	Analisar de conteúdo
Analisar a relação dos mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada e a formação de capacidades dinâmicas	Entrevistas semiestruturadas; e Observação participante;	Tabelas; gráficos; fluxogramas/figuras; transcrições; tabelas dinâmicas.	Analisar de conteúdo

Com o propósito de dar sustentação ao estudo de caso, foi usada a triangulação de dados (Yin, 2015), visto que este modelo de estudo, recomenda-se utilizar evidências de diferentes fontes. Ademais, Yin (2015) enfatiza que é oportunizado por meio dessas evidências, diversos pareceres deste mesmo fenômeno. Por fim, na Tabela 20 é descrito o ciclo de etapas metodológicas que serão trilhadas nesse objeto de pesquisa. A composição das etapas são: (i) posicionamento no paradigma de pesquisa; (ii) escolha da abordagem a ser usada; (iii) definição do tipo da pesquisa; (iv) categorização em que a pesquisa se enquadra; (v) método de pesquisa; (vi) horizonte de tempo, (vii) fontes de coleta de dados; (viii) técnicas de tabulação; e (ix) técnicas de análises dos dados.

Tabela 20

Ciclo de etapas metodológicas

Concepção da Pesquisa	Classificação
Paradigma de pesquisa	Pós-positivista
Abordagem	Qualitativa
Tipo da pesquisa	Descritiva
Categorização quando ao enquadramento	Estudo de caso único
Método de pesquisa	Triangulação de dados
Horizonte de tempo	Transversal
Fontes de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas; Observação participante; e Pesquisa documental
Técnica de tabulação dos dados	Tabelas; gráficos; fluxogramas/figuras; transcrições; tabelas dinâmicas.
Técnica de análise dos dados	Análise de conteúdo

4 Apresentação e Análise dos Resultados

Esta seção foi composta da seguinte forma: (i) apresentação do caso pesquisado; (ii) perfil dos entrevistados; (iii) dinâmica organizacional da empresa pesquisada; (iv) fatores internos organizacionais que estimulam as capacidades dinâmicas; (v) fatores ambientais externos; (vi) mecanismos de geração de vantagem competitiva; (vii) mecanismos de geração de vantagem competitiva e a formação de capacidades dinâmicas; (viii) triangulação dos dados; e (ix) discussão dos resultados.

4.1 Apresentação do Caso Pesquisado

A empresa, com sede em Criciúma, estado de Santa Catarina, foi fundada em 1983. Em um processo de cisão, ocorrido em 2001, recebeu um novo nome. Considerando a partir da cisão, a empresa possui ao todo 21 anos de atuação no mercado. Seu *core business* é o transporte de cargas fechadas e fracionadas, a qual atende diversos nichos de mercado, incluindo o químico, cosméticos e autopeças. Além da matriz, a empresa possui atualmente 53 unidades nos estados do Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e São Paulo, representando assim uma estrutura física de 3.365,65 m² de área construída. Ao todo, a empresa tem 500 veículos e 800 colaboradores.

Possui filiais e parceiros estrategicamente posicionados próximos aos grandes centros produtores do país. A empresa, por possuir agilidade no processo de coleta e entrega, atende ao prazo de 24 a 72 horas para entregas de cargas fracionadas entre as capitais. Isto demonstra um diferencial competitivo, uma vez que a empresa preza pela qualidade, rapidez e eficiência. Outro aspecto competitivo, é que a gestão da logística de transporte é realizada por tecnologias integradas, garantindo assim agilidade nos mais diversos processos, permitindo que o cliente tenha o monitoramento e rastreamento total de suas cargas em tempo real. O resultado prático disso, é que atualmente são despachadas mais de 10 mil toneladas (mês), a partir dos centros de transbordo da empresa. Toda essa organização, aliada a um outro diferencial competitivo, de possuir uma frota constantemente renovada e monitorada por satélite, permite garantir a segurança total às cargas contratadas, prezando pelo melhor atendimento aos clientes da empresa.

A empresa apresenta ainda como diferencial de mercado em aspectos como: (i) gestão voltada para a ética, valorização de pessoas, responsabilidade social e ambiental, motivando assim os colaboradores a honrar compromissos e buscar aprendizagem contínua (ii) atender a

demanda de todos estados do sul do Brasil, ou seja, 100% de cobertura a região sul; (iii) certificação pelo sistema de avaliação de saúde, segurança, meio ambiente e qualidade (SASSMAQ), um conjunto de boas práticas, melhoria contínua e monitoramento com indicadores de desempenho nas operações de transporte e distribuição de produtos químicos/petroquímicos; (iv) certificada pela autorização de funcionamento de empresa (AFE) da Anvisa, para transporte de cosméticos; (v) ranqueada pela mais cobiçada certificação do mercado de transportes do país (Top Transporte), sendo classificada no e-commerce como 7º colocada em 2019, e no químico/petroquímico em 4º lugar em 2018 (Top Transporte, 2018; 2019).

Com esse retrospecto, a empresa entrega mais do que mercadorias, transporta sonhos. Seu propósito é alavancar negócios, destacando-se por ser melhor referência entre qualidade e segurança.

4.2 Perfil dos Entrevistados

O estudo realizou entrevistas semiestruturadas, onde através da coleta, registrou-se os seguintes entrevistados: (i) 3 diretores; (ii) 10 gerentes; e (iii) 1 analista. Como o objetivo da pesquisa vincula-se a cargos estratégicos, a empresa designou esses entrevistados, uma vez que além de representarem as suas áreas, fazem parte do planejamento estratégico comandado atualmente por uma consultoria externa. Além disso, são pessoas de referência, pois, possuem um amplo conhecimento sobre as práticas organizacionais, além é claro de colaborarem ativamente nas decisões estratégicas, com a administração do negócio e os encaminhamentos gerenciais. A seguir, apresentou-se na Tabela 21 o perfil dos entrevistados.

Tabela 21

Perfil dos entrevistados

Cargo	Idade	Formação
Diretora Geral (Diretor Presidente)	36	MBA em Gestão Empresarial e Superior em Administração de Pessoas.
Diretor Comercial/Operacional	38	Pós-graduação em Finanças e Controladoria Tributária, e Superior em Ciências Contábeis.
Diretor Administrativo e Financeiro	58	MBA Gestão Empresarial, e Superior em Ciências Contábeis.
Gerente Corporativo de Operações	37	Pós-graduação em Gestão de Negócios e Superior em Administração.
Gerente Regional Corporativo de Operações	56	Pós-graduação Incompleta.
Analista de Gestão Estratégica	35	Superior em Tecnologias Gerenciais.
Gerente Filial de Criciúma	54	Técnico em Logística e Ensino Médio Completo.

Gerente Filial Porto Alegre	45	Pós-graduação em Gestão de Vendas e Relacionamento, e Superior em Administração de Empresas.
Gerente Filial Florianópolis	39	Pós em Engenharia Logística e Engenharia de Operações, e Superior em Logística.
Gerente Filial de Itajaí	42	Superior em Ciências Contábeis.
Gerente Filial de Curitiba	39	MBA em Logística e Distribuição, Pós-graduação em Supply Chain, e Superior em Logística.
Gerente Filial de Guarulhos - SP	63	MBA Gestão Empresarial, logística e Supply Chain, e Superior Administração de Empresas e Direito.
Gerente Filial de Campinas - SP	39	Superior em Logística.
Gerente de TI	31	Superior Incompleto em Ciência da Computação

Ao analisar a Tabela 21, verificou-se a empresa possui uma idade média de 44 anos na posição dos gerentes. Isso comprova que empresa está sendo adepta a profissionais com uma maior senioridade. Justamente por essa escolha, a formação de profissional, acabou sendo maior também, onde que 64% possuem pós-graduação completa. Com esse cenário, comprovou-se que a empresa considera para os cargos de gestão dois elementos importantes: (i) a empresa é influenciada pelo ritmo da experiência, principalmente dos seus gerentes (Eisenhardt & Martin, 2000); e (ii) para um bom desempenho, os gerentes da empresa precisam ter boas habilidades (Teece, 2014b).

4.3 Dinâmica Organizacional da Empresa Pesquisada

Como relatado anteriormente, a empresa estudada está inserida no segmento de transportes, onde o foco da empresa é atuar com cargas fechadas e fracionadas. Dessa forma, considerando as diretrizes organizacionais e as características desse mercado, a empresa estruturou-se de forma hierárquica, conforme ilustrado na Figura 13.

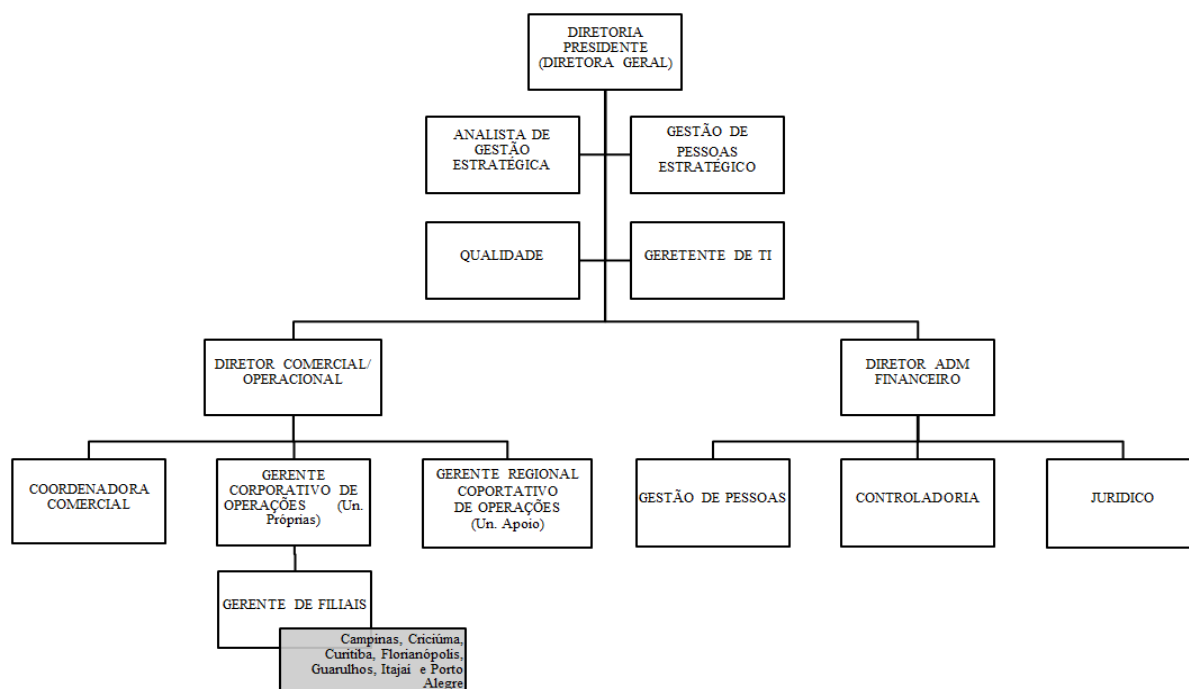


Figura 13
Organograma da empresa

Conforme organograma, essas áreas possuem tamanha importância para o negócio, sendo que a contribuição que cada uma tem para a dinâmica organizacional, auxiliou a empresa a se adaptar no ramo em que atua. Na Tabela 22, foi apresentado as responsabilidades por cada um dos entrevistados.

Tabela 22
Responsabilidades por entrevistados

Área	Responsabilidades
Diretora Geral	Gerir e definir as principais diretrizes para a empresa.
Diretoria Comercial/Operacional	Gerir área Comercial e de operações da Empresa, definindo as principais diretrizes para as áreas
Diretoria Administrativo e Financeiro	Gerir, planejar, organizar e controlar as áreas administrativa e financeira da Empresa.
Gerência Corporativa de Operações	Atuar junto as filiais próprias da Empresa, auxiliando a direção na busca por excelência em resultados.
Gerência Regional Corporativa de Operações	Atuar junto aos parceiros (Agentes), auxiliando a direção na busca por excelência em resultados.
Gestão Estratégica	Coordenar planejamento estratégico e reunião de resultados, acompanhar projetos junto aos gerentes e direção, descrição de procedimentos, auxiliar no desenvolvimento e apurar indicadores de desempenho, entre outros.
Filial de Criciúma	Gerir a Filial de Criciúma compreendendo a coleta e entrega de mercadorias, buscando garantir os indicadores de desempenho esperado.
Filial Porto Alegre	Gerir a Filial de Porto Alegre compreendendo vendas a clientes, recebimento de transferência, coleta e entrega de mercadorias, buscando garantir os indicadores de desempenho esperado.

Filial Florianópolis	Gerir a Filial de Florianópolis compreendendo vendas a clientes, coleta e entrega de mercadorias, buscando garantir os indicadores de desempenho esperado.
Filial de Itajaí	Gerir a Filial de Itajaí compreendendo vendas a clientes, recebimento de transferência, coleta e entrega de mercadorias, buscando garantir os indicadores de desempenho esperado.
Filial de Curitiba	Gerir a Filial de Curitiba compreendendo vendas a clientes, recebimento de transferência, coleta e entrega de mercadorias, buscando garantir os indicadores de desempenho esperado.
Filial de Guarulhos – SP	Gerir a Filial de Guarulhos compreendendo vendas a clientes, recebimento de transferência, coleta e entrega de mercadorias, buscando garantir os indicadores de desempenho esperado.
Filial de Campinas – SP	Gerir a Filial de Campinas compreendendo vendas a clientes, recebimento de transferência, coleta e entrega de mercadorias, buscando garantir os indicadores de desempenho esperado.
Gerência de TI	Gerir a área de tecnologia da Informação, dando suporte as áreas e busca por novas tecnologias.

Considerando as responsabilidades e as especificidades organizacionais da empresa relacionada no estudo de caso, e levando em conta os microfundamentos das capacidades dinâmicas, preconizados por Teece (2007), foi desenvolvido um modelo de análise que integra a teoria e a prática. O resultado dessa consolidação, foi destacada a seguir na Tabela 23.

Tabela 23

Consolidação das respostas em %

Análise das Respostas em %																	
Fator	Pergunta	Código	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	Total
FT01	P1		25%	75%	25%	50%	75%	75%	100%	50%	50%	50%	75%	75%	75%	75%	63%
	P2		50%	50%	75%	100%	100%	50%	75%	50%	25%	50%	75%	75%	75%	75%	66%
	P3		50%	75%	0%	50%	25%	50%	75%	25%	50%	75%	50%	50%	25%	50%	46%
	P4		75%	50%	25%	100%	100%	25%	100%	100%	75%	50%	75%	75%	50%	75%	70%
	P5		100%	75%	50%	75%	50%	100%	75%	100%	25%	50%	75%	75%	50%	100%	71%
FT02	P6		50%	50%	25%	75%	50%	50%	75%	25%	50%	50%	50%	50%	25%	50%	48%
	P7		75%	25%	50%	50%	25%	25%	75%	25%	75%	75%	50%	25%	25%	50%	46%
	P8		75%	50%	25%	50%	25%	0%	25%	50%	50%	25%	50%	25%	0%	50%	36%
FT03	P9		25%	50%	75%	100%	50%	75%	75%	75%	50%	75%	75%	50%	50%	75%	64%
	P10		75%	75%	75%	100%	75%	25%	50%	50%	75%	50%	75%	75%	50%	75%	66%
	P11		75%	50%	100%	50%	75%	75%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	59%
FT04	P12		25%	25%	50%	75%	50%	50%	75%	50%	75%	50%	50%	50%	25%	50%	50%
	P13		100%	75%	25%	100%	50%	75%	25%	75%	75%	75%	50%	50%	75%	75%	66%
	P14		50%	75%	75%	50%	75%	25%	50%	75%	25%	100%	50%	25%	75%	75%	59%
	P15		50%	50%	25%	75%	100%	100%	50%	75%	50%	75%	75%	50%	50%	50%	63%
FT05	P16		25%	75%	25%	75%	50%	50%	25%	50%	50%	25%	50%	75%	25%	50%	46%
	P17		50%	50%	50%	75%	50%	50%	50%	75%	50%	75%	75%	75%	50%	75%	61%
	P18		50%	25%	0%	100%	75%	25%	25%	25%	75%	50%	50%	50%	0%	75%	45%
FT06	P19		75%	50%	50%	75%	50%	75%	50%	25%	75%	50%	50%	100%	25%	75%	59%
	P20		50%	75%	75%	75%	50%	75%	50%	50%	50%	75%	50%	100%	75%	50%	64%
	P21		75%	75%	100%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	100%	75%	75%	75%	75%	79%
	P22		50%	50%	25%	25%	75%	50%	50%	50%	75%	50%	75%	75%	100%	75%	59%
FT07	P23		50%	100%	50%	100%	75%	25%	75%	25%	50%	25%	75%	50%	75%	50%	59%
	P24		50%	75%	75%	75%	75%	75%	50%	75%	50%	75%	50%	50%	50%	50%	63%
FT08	P25		50%	50%	75%	100%	25%	25%	0%	50%	50%	50%	50%	25%	50%	75%	48%
	P26		50%	50%	75%	100%	75%	50%	75%	75%	25%	75%	75%	25%	50%	50%	61%
	P27		50%	50%	75%	50%	50%	50%	75%	50%	25%	75%	75%	50%	25%	75%	55%
	P28		75%	50%	50%	50%	75%	50%	75%	75%	25%	50%	50%	25%	50%	75%	55%
Média por entrevistado			57%	58%	51%	74%	62%	53%	59%	56%	53%	60%	62%	56%	48%	65%	

Diante das respostas de cada um dos entrevistados e a relevância para o negócio, criou-se uma escala ordem de importância e qualidade em %. Identificou-se durante a aplicação das perguntas, que cada entrevistado direcionava suas respostas com algum adjetivo de qualificação, tais como: (i) a empresa é excelente nesse aspecto; (ii) a empresa é regularmente nesse aspecto; e (iii) a empresa precisa melhorar nesse aspecto. Sendo essa a percepção dos entrevistados, constante e variada, procurou-se tangibilizar a partir da escala de 0% a 100%, demonstrada na sessão 3.4, essas qualificações que foram observadas nas respostas. Com isso, foi instaurado uma escala com cinco níveis de qualidade, que assim são: (i) ótimo; (ii) bom; (iii) regular; (iv) ruim; e (v) péssimo. Para melhor adequação, essa técnica ainda utilizou de uma média simples para cada um dos 14 entrevistados, considerando as respostas das perguntas. Os percentuais, que estão dispostos na coluna “Total” na Tabela 23, demonstraram as ocorrências com melhor dinamismo diante da empresa pesquisada. Dessa forma, originou-se os seguintes status:

- (i) de 75% a 100%, “Ótimo”;
- (ii) de 50% a 74,99%, “Bom”;
- (iii) 25% a 49,99%, “Regular”;
- (iv) de 1% a 24,99%, “Ruim”; e
- (v) sendo 0%, “Péssimo”.

Na Tabela 24 a seguir, temos o status de cada uma das perguntas.

Tabela 24

Resultado do status por perguntas

Fator Pergunta Código		Status
FT01	P1	Bom
	P2	Bom
	P3	Regular
	P4	Bom
	P5	Bom
FT02	P6	Regular
	P7	Regular
	P8	Regular
FT03	P9	Bom
	P10	Bom
	P11	Bom
FT04	P12	Bom
	P13	Bom
	P14	Bom
	P15	Bom
FT05	P16	Regular
	P17	Bom
	P18	Regular

FT06	P19	Bom
	P20	Bom
	P21	Ótimo
	P22	Bom
FT07	P23	Bom
	P24	Bom
FT08	P25	Regular
	P26	Bom
	P27	Bom
	P28	Bom

Percebeu-se que diante das médias dispostas na Tabela 23, alguns pontos foram relevantes, tais como: (i) os gerentes foram mais favoráveis do que os diretores na aptidão dos fatores, sendo registrado uma média de 60% contra 51%, respectivamente; (ii) as unidades representaram ser mais favoráveis aos fatores em 60%, enquanto a matriz apresentou 56%; e (iii) diretor e gerentes que estão até 5 anos na empresa, demonstraram ser 59% mais favoráveis a aptidão dos fatores, dos que estão acima de 5 anos, a qual registrou 57%. Por outro lado, os resultados dispostos na Tabela 24, demonstraram que a 71% dos entrevistados classificaram a prática dos fatores como status “bom”. Logo na sequência, registra-se o status “regular”, com 25% de ocorrências, seguido do “ótimo” com apenas 4% de evidência. Ainda considerando a coluna “Total” da Tabela 23, os dados demonstram que a empresa atingiu uma média geral de 58%, onde que sua classificação foi considerada como “bom”. Isso demonstrou, que por mais que a empresa esteja em construção e aprimoramento de suas diretrizes, é muito bem avaliada por diretores e gerentes.

4.4 Habilidades e competências mobilizados para articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva

Como já visto antes, gerentes com boas habilidades e competências para implantar, configurar ou transformar recursos e capacidades, além de influenciar diretamente os resultados obtidos pelas empresas (Barbero et al., 2011), possibilitam gerar uma boa proposta de valor (Parida et al., 2012). Segundo Mckelvie e Davidson (2009); Wang e Ahmed, (2007), dentre essas habilidades, podem estar: (i) propor novas ideias, por exemplo, “...foi então que definimos métricas que tinham por base o processo e assim definido, indicadores...”. (Entrevistado E10), “...buscar uma melhor modelagem na configuração dos produtos e embalagens que transportamos...” (Entrevistado E05); e (ii) detectar novas oportunidades, tais como “...um modelo complementar também é bem-vindo, por exemplo, habilitar-se como fornecedor de

transporte aéreo”. (Entrevistado E03), “...temos um clube dos gerentes de transportadora...ocorre toda a terceira quinta-feira do mês. É um jantar de networking, onde se troca muitas informações do segmento...”. (Entrevistado E07).

Já para Teece (2014b), ter desempenho satisfatório exige uma conjugação de boas estratégias e habilidades, por exemplo, sentir e aproveitar, sobretudo quando há uma significativa propensão para mudança no ambiente de negócios (Andreeva & Chaika 2006; Helfat et al., 2007). Tal aspecto fica claro quando se tem a seguinte afirmação: “...acredito que muito em breve, teremos uma dinamicidade maior. Muito embora, tendo consciência de que estamos atentos a isso, e é de conhecimento de todos”. (Entrevistado E03). Como ainda “...é preciso cada vez mais agilidade e adaptação, visto que o mercado irá exigir daqui para frente, um posicionamento cada vez mais dinâmico”. (Entrevistado E09).

Em relação às competências, Lara e Salas-Vallina, (2017) relacionam três tipos distintos, que são correlacionados com as ações do gerente no dia a dia da empresa: (i) competências externas, que apresentam afirmações dessa forma “...temos uma boa consolidação, visto nossas constantes análises, diante da experiência da empresa e os tipos de carga que são transportados...”. (Entrevistado E06), “...se analisar de 2013 para cá, nossa inteligência embarcada na frota evoluiu significativamente, fruto da evolução tecnológica do segmento...”. (Entrevistado E10), “...na unidade temos que ter essa especialidade por atender diferentes tipos de carga, sendo que cada uma tem sua especificidade...”. (Entrevistado E03); (ii) competências interpessoais, onde as respostas foram da seguinte maneira “...acabo tendo uma proximidade muito grande com os gestores de cada setor, visto as demandas que necessitamos entregar. O interessante é que sempre nos traz algo novo”. (Entrevistado E11), “...divido meus problemas com todos, por exemplo, meus vendedores têm um acesso livre à operação para assim tocar e ter uma melhor cooperação...”. (Entrevistado E07); e (iii) competências pessoais, trazendo registros como “...aqui nós montamos um processo lean. Elaboramos um fluxo, que envolveu em nossa aprendizagem fazer o desenho de cada etapa, onde customização e padronização”. (Entrevistado E08), “...aqui na unidade, sempre vamos demonstrar nossas dores e assim indicar a base de informações para que possamos realizar um mapeamento adequado...”. (Entrevistado E04), “...desenvolvi um modelo de treinamento com base no processo de recepcionar uma mercadoria, identifica-la e de como fazer um carregamento. Além disso, foi aplicado uma prova...”. (Entrevistado E03).

4.5 Fatores Internos Organizacionais que Estimulam as Capacidades Dinâmicas

Apresenta-se nessa seção uma abordagem dos aspectos internos que visam estimular as capacidades dinâmicas. Ou seja, diante dos microfundamentos são detalhados os fatores internos organizacionais que estimulam a articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva.

De acordo com Ambrosini e Bowman, (2009), ao usufruir as capacidades dinâmicas, além de possibilitar a aproximação das mais diversas alterações ambientais, reduz a inflexibilidade organizacional que impede o desenvolvimento das empresas. Algo que foi confirmado pela consultoria Kienbaum (2017), que após um estudo sobre o perfil do executivo brasileiro, e identificou que uma das competências menos exploradas é a flexibilidade.

Diante desses fatos, os entrevistados relataram sua percepção a respeito do modelo de negócio ser flexível do seguinte modo:

“Até um mês atrás, nós tínhamos uma operação que não pensava assim, não tinha esse know-how, essa competência. Depois de muitas ações operacionais, começamos a pensar mais estrategicamente para mudar esse cenário e sermos flexíveis para nos adequar ao mercado. Estamos buscando essa integração, sem uma receita de bolo. Entretanto, o fato é que precisamos repensar a operação a cada período, porque a carga pode ir mudando de tempos em tempos. Deste modo, com aprendizados, já estamos com outra visão”. (Entrevistado E02).

“O comercial tem uma flexibilidade muito legal. As decisões são muito rápidas, assim como as mudanças têm acontecido de forma rápida também. Em razão disso, entendo que a área operacional necessita cada vez mais ter um planejamento assertivo, e isso envolve toda a cadeia, incluindo a minha gestão”. (Entrevistado E08).

“...o transporte até determinado tempo atrás, ainda estava com papel e caneta. Agora, a geração está vindo muito rápida. Então, essas mudanças têm demonstrado que é preciso cada vez mais agilidade e adaptação, visto que o mercado irá exigir daqui para frente, um posicionamento cada vez mais dinâmico e flexível...”. (Entrevistado E09).

Esses argumentos relacionados pelos entrevistados, são reflexos de um segmento que se aperfeiçoou nos últimos anos. Com isso, fatores como mutação do ambiente (Teece et al., 1997; Andreeva & Chaika 2006; Helfat et al., 2007; Teece 2014b) e a adaptação (Farago et al., 2019; Schoemaker et al., 2018), pressionaram a empresa a promover mudanças rápidas e objetivas em diversas áreas.

Na sequência, foi perguntado aos entrevistados como era a adoção de treinamento e desenvolvimento de suas equipes. Além de ser questionado a existência de um treinamento formalizado pela área de recursos humanos, foi solicitado ao entrevistado comentar sobre o seu papel nesse processo de qualificação da equipe. Diante disso, as evidências foram:

“Com relação ao desenvolvimento das pessoas, cada gestor acaba direcionando da sua maneira. Temos um treinamento da matriz com os gerentes para gente repassar isso. Na minha unidade, além de aplicar treinamento, tenho implantado um acompanhamento efetivo com dados e números, para justamente mensurar se aquele treinamento foi seguido a instrução que foi dada”. (Entrevistado E01).

“Tínhamos alguns problemas quanto a configuração do layout, onde que a mercadoria era alocada na outra ponta do armazém. Dessa forma, quando carregava um caminhão novamente, se perdia muito tempo na identificação e em muitos casos prejudicavam a circulação de pessoas. Foi então que desenvolvi um modelo de treinamento com base no processo de recepcionar uma mercadoria, identifica-la e de como fazer um carregamento. Além disso, foi aplicado uma prova com algumas questões para entender o nível de assimilação dos colaboradores. Ao final pude perceber a melhora na atividade e o nível de iniciativa própria de cada um”. (Entrevistado E03).

“Costumo a realizar diversos treinamentos aqui pela unidade. São diversas atividades e informações trocadas em nosso dia a dia, e com isso para não ficarmos no automático, desenvolvi e aperfeiçoei alguns treinamentos por aqui. A equipe possui necessidades constantes, tanto de aprender quanto de colocar as ações práticas no dia a dia. Gosto de ensinar e explicar, e costumo desenhar no papel. Inclusive hoje estava com uma pessoa dos recursos humanos que havia me perguntado sobre as configurações dos caminhões. Foi então que mostrei a ela um autoexplicativo de como é cada modelo e para que utilidade serve, na prática. Agora para 2022, diante do planejamento estratégico, esperamos um projeto de padronização de treinamentos para todos”. (Entrevistado E07).

Considerando as alegações, entendeu-se que o entrevistado possui um papel imprescindível para empresa, pois, enquanto líder, o mesmo acaba sendo a referência e o facilitador para o desenvolvimento de pessoas. Afinal, os treinamentos mais específicos, pelo que foi observado, são concedidos na própria área de origem, sendo nesse caso, o gerente é o responsável por orientar e buscar essas qualificações. Os autores Adner e Helfat (2003), que instituíram as “capacidades dinâmicas gerenciais”, também destacam que o capital humano de uma empresa, possui uma carência de habilidades e necessita-se constantemente de treinamento e educação. Nesse contexto, o próprio autodesenvolvimento do gerente, defendido por Teece

(2018a) para novas habilidades e competências, acaba sendo um fator importante para a empresa.

A seguir, foi solicitado aos entrevistados esclarecer como era o reconhecimento do líder quanto aos valores e cultura da empresa. Essa pergunta não se direcionou apenas aos processos formais ou institucionalizados, por exemplo, reuniões ou condecorações empresariais. Levou-se em conta também, os *feedbacks* informais e assim as conversas de alinhamentos entre gerentes e equipes, no dia a dia, em seu cotidiano. Dessa forma, as comprovações apresentaram:

“Sim, a empresa primeiro valoriza o respeito às pessoas. Os feedbacks são espontâneos, tenho recebido bastantes. Percebo que o reconhecimento em si não se baseia somente diante dos indicadores. Além de ser parabenizado nas reuniões, há também registros na empresa como um todo. As ideias ou ações ideias bacanas, são quando possíveis reconhecidas na frente de todos”. (Entrevistado E03).

“...acredito que o líder muitas vezes não precisa nem entender a essência do transporte, mas ele precisa saber influenciar para que a equipe possa chegar a um determinado caminho. É um dos pilares que estou me baseando, para ajustar rotinas e processos e assim conquistar pessoas. O reconhecimento vem ocorrendo, e percebo que isso vai além do aspecto cultural, sendo um movimento transformacional para todos nós...”. (Entrevistado E09).

Diante das respostas dos entrevistados, foi possível entender que o reconhecimento vem ocorrendo, talvez não de modo constante, uma vez que nesse item, poucos entrevistados acabaram contribuindo de forma efetiva para ilustrar com exemplos consistentes. Nas observações, também não se constatou essa evidência, apesar que na ocasião, a participação na reunião gerencial, não se configurou um ambiente próspero para esse diagnóstico. A consultoria Falconi (2020), faz um alerta de que a cultura é um desafio vigente, portanto, pode comprometer a manutenção dos resultados, assim como crescimento contínuo da empresa.

Em seguida, foi requisitado aos entrevistados comentar sobre a existência de um modelo de aprendizagem organizacional. Tal modelo, poderia ser um processo formalizado ou mesmo instituído pela sua própria área. Posto isto, as respostas foram as seguintes:

“Temos reuniões diárias, onde abordamos assuntos pertinentes a nossa operação. Todavia podemos melhorar, trazendo exemplos mais teóricos de situações do nosso cotidiano. Defendo que precisamos ter um processo de aprendizagem padrão, que minimize problemas ocorridos em nosso dia a dia. Isso nos possibilitaria uma orientação correta a equipe e a melhoria contínua dos processos”. (Entrevistado E04).

Na prática, esse processo de aprendizagem pode ser reconhecido por diversas formas. Um dos entrevistados, inclusive comenta como ocorreu a implantação de dado processo, e como se originou um processo de aprendizado em sua unidade: “...aqui montamos um processo lean. Elaboramos um fluxo, que envolveu em nossa aprendizagem fazer o desenho de cada etapa, onde customização e padronização fizeram parte do nosso escopo...”. (Entrevistado E08). A seguir, outro entrevistado comenta a sua experiência com aprendizagem.

“O colaborador que logo é admitido, em seu primeiro dia passa por uma integração conduzida pelo RH. Já na atividade diária, procuramos aqui na unidade fomentar gradativamente o processo de aprendizagem ou mesmo reciclagem dos colaboradores. Por exemplo, para o cargo de ajudante de carga e descarga, demonstramos antes do colaborador iniciar suas atividades, como é o procedimento de carregar e descarregar, como avaliar o baú de cada caminhão para dimensionar uma carga de outra. Isso nos permite ser assertivos na execução de rotina, e assim corrigir possíveis erros ou mesmo propor melhorias. Principalmente numa filial pequena, se você não tiver o cuidado para executar determinado processo, perde-se a inteligência de um setor todo. No entanto, ainda acredito que o mais adequado, seria termos um procedimento operacional padrão, o chamado POP”. (Entrevistado E10).

Percebeu-se que quando o assunto é aprendizagem, existe um programa focado nos departamentos e áreas, onde que os entrevistados contribuíram de forma significativa, trazendo exemplos para o contexto. Agora, por mais que não se tenha um processo de aprendizagem empresarial, com etapas bem distintas, cronograma e reciclagens de tempos em tempos, a empresa incentiva e demonstra em seu *website* que um dos princípios é motivar os colaboradores a buscar aprendizagem contínua. Conforme Zollo e Winter (2002), o gerente precisa estar propondo soluções e respostas constantemente, pois, isso permite um cenário de aprendizagem contínua para empresa.

Prosseguindo na investigação, foi pedido aos entrevistados que confirmasse a existência de um processo para selecionar e adequar tecnologias a realidade empresarial. Sendo assim, os entrevistados descreveram desta maneira:

“Combinamos que aqui na unidade, sempre vamos demonstrar nossas dores e assim indicar a base de informações para que possamos realizar um mapeamento adequado. Com isso, estamos melhorando nessas preleções e assim auxiliando introdução de melhores tecnologias”. (Entrevistado E04).

“Além de trabalharmos bastante internamente, tentamos absorver coisas que já existem no mercado que outras transportadoras estão. Deste modo, acabo trocando bastante ideias no sentido de atender as necessidades que possuo na área. Acabo tendo uma proximidade muito grande com os gestores de

cada setor, visto as demandas que necessitamos entregar. O interessante é que sempre nos traz algo novo para facilitar ao acesso à tecnologia”. (Entrevistado E11).

Foi reparado que existe uma rotina instaurada para essa atividade na empresa, e quando acionada, a área de tecnologia da informação presta um bom atendimento. Inclusive durante a observação, foi constatado que a partir de janeiro de 2022, a empresa iniciou a implantação de um novo sistema ERP para a operação da empresa. Para esse projeto virar realidade, verificou-se as necessidades e assim as dores desses gerentes, para então buscar fornecedores de *software* que tivessem compatibilidade com o cenário vivido pela empresa. Entretanto, ficou claro que a posição de cada gerente, foi demonstrar as carências e fragilidades sistêmicas da área, pensar e refletir para o bom andamento dessa rotina. Dasilva e Trkman (2014); Teece, (2018a); Kump et al. (2019), defendem que o gerente de uma PME precisa poder refletir sobre a seleção e utilidade de recursos, por exemplo, as tecnologias.

Continuando as entrevistas, perguntou-se aos entrevistados se as decisões ocorrem em sistemas que estão interligados entre as áreas, mas que possuem descentralização da matriz. Assim sendo, os comentários foram:

“Acredito que em uma visão mais macro, aqui pela na unidade, conseguimos ter uma boa operacionalização de decisões pelos sistemas e subsistemas. Percebo que essa sistemática vem sendo cobrado muito pela direção-geral, e defendo que seja assim, uma vez que nos permite agilidade”. (Entrevistado E01).

“Hoje temos uma unificação e basicamente recorro a dois sistemas, uma vez que há uma boa integração entre as áreas que me relaciono. Dessa forma, por ter acesso a informações em poucos cliques, consigo tomar decisões rápidas e assim torno minhas atividades e rotinas mais ágeis, facilitando as entregas da minha área (Entrevistado E02).

Por ser uma empresa com áreas distintas, filiais próprias e parceiros espalhados por diversos estados, as decisões acabam se tornando um grande desafio para a operação. Dessa forma, constatou-se que tanto a empresa, quanto seus gerentes, possuem processos e recursos sistematizados, não havendo burocracias e dificuldade de operar por apresentar diversos sistemas. Este item, mesmo com uma dinâmica empresarial desafiadora, foi o melhor classificado na avaliação dos entrevistados, ficando com o conceito ótimo. Nesse caso, a empresa está cumprindo com uma diretriz defendida por Teece (2009): a capacidade de administrar as dificuldades. Esse aspecto faz total sentido e acaba sendo perceptível, pois a

empresa possui um modelo de negócios que se encontra pulverizado entre unidades, departamento e pessoas.

Na sequência, tratou-se de como ocorre na empresa a cooperação e circulação de pessoas entre as diferentes áreas. Percebeu-se então um aspecto positivo, como assim respondido por um dos entrevistados: *“...a empresa prega muito isso, e praticamos também, principalmente essa questão da cultura, da troca e de estreitamento com as áreas...”*. (Entrevistado E02). Além disso, demais relatos caminharam nesse mesmo sentido:

“...percebo que temos essa liberdade, principalmente de uma filial para outra, onde que divido meus problemas com todos, por exemplo, meus vendedores têm um acesso livre à operação para assim tocar e ter uma melhor cooperação. Da mesma forma que temos essa oportunidade entre filiais, a meu ver, com a matriz prevalece o mesmo acesso...”. (Entrevistado E07).

“Entre a matriz e as filiais, percebo não haver hierarquização, sendo isso um aspecto muito positivo na empresa. Todos acabam tendo esse tipo de autonomia, não importa se é administrativo ou comercial. Consigo perceber de modo tranquilo uma multidisciplinaridade, cabendo é claro algumas questões a desenvolver. Entretanto, acredito que estamos avançados nisso”. (Entrevistado E13).

O fator cooperação e circulação entre as áreas, foi evidenciado como um ponto favorável na dinâmica da empresa. Existiu, conforme os relatos e a própria observação, aquele sentimento de apoio, diga-se parceria, para assim tocar atividades e ajustar processos. Ademais, as sugestões e críticas, também foram abordadas como uma questão essencial no relacionamento entre as áreas, visto que todos buscam ter um melhor fluxo de informações e processos para a empresa. Inclusive Winter (2003) destaca que as capacidades se misturando com o fluxo de informações, dados e *insights*, os gerentes têm a missão de propor um mix de possibilidades para propiciar resultados.

No que diz respeito a coordenar e reconfigurar os recursos da empresa, avistou-se situações como a desse entrevistado: *“Entendo que a maior autonomia ela vai vir com o tempo. Todavia, sempre que é preciso, nos reunimos e vamos em busca da solução para o cliente, pois, o que precisamos é faturar e não deixar para a operação parar”*. (Entrevistado E02). Ainda assim, identificou-se mais respostas com essa perspectiva: *“...claro que o nosso modelo de negócio para alguns aspectos terá que ser setorizado. Em linhas gerais, o importante é fazer, e caso algo aconteça errado, voltamos volta atrás e damos um jeito”*. (Entrevistado E03). A seguir, verificou-se mais uma afirmação: *“De maneira geral, temos bastante autonomia, claro*

que algumas decisões são centralizadas, algo natural de qualquer empresa”. (Entrevistado E06). Por fim, houve a afirmação:

“Não sinto falta de autonomia ao que tange as decisões da Unidade. Vejo que é um pouco normal algumas questões serem diretamente vindas da matriz. Por outro lado, isso é uma questão cultural, entretanto, meu perfil é buscar ao máximo estar diante das decisões, reivindicando essa autonomia. Meu desejo é sempre estar à frente, afinal sou responsável pelos resultados, que pode ser bons ou não. Por isso, vejo como importante a minha avaliação inicialmente”. (Entrevistado E10).

Além dos entrevistados, constatou-se pela observação que existe uma boa autonomia para que as áreas ajustem e reajustem os recursos existentes. Esse sentimento, foi muito bem evidenciado, visto que além da empresa estar com uma consultoria dedicada ao planejamento estratégico, recentemente houve algumas reestruturações nas áreas e unidades. A partir desse cenário, o papel do gerente se tornou um elemento fundamental para melhorar as ações dos níveis estratégico, tático e operacional. Conforme Teece et al. (1997), quando se fizer necessário a correção de problemas internos e externos, o gerente vai ser a peça-chave para integrar, adaptar e reconfigurar recursos.

A seguir, os entrevistados foram questionados sobre a presença de se ter um alinhamento a incentivos por produtividade e boas práticas na empresa. Foram concedidas, as seguintes respostas:

“Temos alguns incentivos no nível gerencial. Hoje, por exemplo, o gerente de uma filial atingindo os indicadores indexados as boas práticas, podem ter premiação em dinheiro. Já a parte comercial, destinada aos vendedores, foi criada uma premiação em viagem. O desafio agora é fazer esse tipo de ação ter cada vez mais constante também para cargos da operação”. (Entrevistado E09).

“...percebo essa questão incentivo as boas práticas, como uma iniciativa interessante da empresa. Associar a um prêmio também, é algo muito positivo. Na minha área, costumo a defender muito esse aspecto, pois, serve como uma forma de reconhecimento. No entanto, além disso você conceder incentivos, também é uma forma de reter e captar pessoas...” (Entrevistado E14).

Apesar de os entrevistados terem confidenciado situações positivas quanto ao incentivo para boas práticas, esse item foi classificado como regular, ou seja, um aspecto que precisa ser melhorado. Por ser uma PME, verificou-se que a empresa ainda tem um percurso a conquistar, onde que o fator “governança” tem seu ponto focal nas diretrizes estratégicas. Entretanto, com a consultoria que foi contratada para delinear o planejamento estratégico, o sentimento de todos

é que uma ascensão maior nesse quesito, seja algo constante daqui para frente. A Falconi (2020), enfatiza que a empresa não tendo uma boa governança, a sustentação dos resultados ou crescimento contínuo podem ser comprometidos.

Quanto à política e mesmo controles para reduzir problemas, os entrevistados trouxeram exemplos pragmáticos, que assim seguem:

“Diante das diversas rotinas e processos que possuímos por aqui, temos uma política e diretrizes para reduzir esses problemas. Nosso diagnóstico pode ser em situações pontuais do dia a dia, assim como alinhamentos semanais e reuniões mensais. Agora mesmo que esses documentos existam, frequentemente temos que estar revisitando os procedimentos aqui estabelecidos, visto a dinamicidade do mercado”. (Entrevistado E04).

“Para cada problema que surge, entendo que deva ser adotado primeiramente a revisão do processo que havia sido instaurado. Nesse caso, vale uma conversa com o gerente, de modo que seja conhecida as evidências. Por fim, além de avaliar as possíveis soluções, é válido criar um plano de ação que vai permitir orientação a execução prática”. (Entrevistado E10).

“Existe, possuímos várias ferramentas que contribuem para resolução dos problemas ou da causa raiz. Uma das formas que utilizamos muito para corrigir um problema é visitar o processo. Após identificar as não conformidades, utilizamos do plano de ação para nortear nossos movimentos em busca da solução”. (Entrevistado E11).

As políticas e controles fazem parte o dia a dia da empresa. O negócio da empresa envolve muitos fatores de risco, principalmente os de ordem operacional e tática. Percebeu-se então que os gerentes, tem um papel indispensável na aplicação de mecanismos que visam assegurar o menor risco possível para o negócio. No segmento de transporte, o gerente acaba tendo muito essa característica, de se aproximar da operação, para resolver gargalos, instaurar normas e procedimentos de fiscalização. Lara e Salas-Vallina, (2017), destacam que além das normatizações estabelecidas, os gerentes necessitam ter competências pessoais, que determinem: (i) solucionar problemas de forma inovadora; e (ii) visualizar situações e problemas com foco na resolução.

Dando continuidade as entrevistas, a próxima pergunta foi realizada com intuito de descobrir se a empresa possui processos mapeados e rotinas organizacionais identificadas. Os entrevistados então se manifestaram dessa forma:

“Sim. E mesmo quando não se tem, meu propósito é ter uma metodologia constante com novas aplicações. Com isso, objetivo está sendo atingido, e acredito que estamos no caminho correto. A equipe comprou a proposta,

tanto que todos estão cientes que mudanças precisam ocorrer. Como sempre digo a eles, os resultados não vêm de forma automática, por isso, precisamos continuar constantemente a busca diária”. (Entrevistado E02).

“Nossos processos e rotinas estão muito bem mapeados, desenhados e estabelecidos. Percebo que se tem uma boa monitoria sobre isso também. Para se ter uma ideia os processos ganham relevâncias nas mais diversas áreas, visto que em alguns casos estão dispostos de forma impressa. Por outro lado, em alguns casos, necessita-se uma melhor execução”. (Entrevistado E12).

Observando as respostas e os elementos práticos, percebe-se que a empresa tem um bom nível de processos mapeados e rotinas estabelecidas, o que garante assim a manutenção de sua operação. Entretanto, como mencionado por alguns entrevistados, em determinados processos e rotinas, necessitam ter uma atualização ou mesmo haver uma execução melhor. Este processo de atualização e execução, acaba se tornando uma situação constante em determinadas situações, devido à operação da empresa ser dinâmica. Sendo o processo um aspecto determinante, a publicação “As PME que mais crescem no Brasil”, realizada pela Deloitte e Exame, (2019), evidencia que as estratégias que possibilitam o crescimento, são: (i) criar e otimizar de processos; (ii) reestruturar áreas; e (iii) mudar os processos internos. Como orientação a empresa, Collis (1994); Eisenhardt e Martin (2000) defendem que a combinação simplificada entre as rotinas e capacidades, permitem as empresas a se preparem de forma rápida.

Por fim, perguntou-se aos entrevistados, se a empresa detém certificações, políticas de auditoria e transparência. Diante disso, os comentários foram:

“Com relação à auditoria, vamos fazer um levantamento e análise a partir de 2022. Já no que diz respeito a transparência, conhecemos os resultados e conhecemos a realidade de cada unidade. Trocamos muitas informações e isso nos permite auxiliar uns aos outros. Como a minha gestão é participativa e busco ser transparente e assim compartilhar com a equipe os resultados, no intuito de trazê-los para a responsabilidade”. (Entrevistado E01).

“Em relação à auditoria, posso afirmar que aqui na unidade tivemos bastante. Muitas rotinas, processos e atividades, que careciam de fato reavaliações ou mesmo a criação de novos controles. Queremos melhorar cada vez mais, por isso estamos apostando em nossa eficiência operacional. Estar em conformidade é algo fundamental para minha gestão”. (Entrevistado E03).

“A auditoria existe, e as áreas sabem diante dos seus processos como vai ser medida. Para alguns processos, não tem uma determinada periodicidade, entretanto, avaliar a conformidade de uma rotina é uma realidade que vai

ocorrer. Quanto a conduta de transparência, estamos praticando de forma constante, mas até um determinado período isso não era assim. Nosso desafio, agora está sendo ter essa conduta de transparência com outros níveis da empresa”. (Entrevistado E06).

“...nesses anos de evolução na empresa, fui assumindo mais atividades e responsabilidades, sendo uma delas a certificação pelo SASSMAQ. Essa certificação se faz importante uma vez que permite o transporte das cargas químicas. Para isso, foi elaborado uma rotina e planejamento para estar em conformidade com essa certificação. Sob minha responsabilidade, tivemos 2 auditorias do SASSMAQ, tendo assim ótimos resultados...”. (Entrevistado E11).

“...nossa empresa possui auditorias constantes, sejam internas ou externas devido à certificação SASMAQ. Uma vez que se avalia rotinas e processos internos, a auditoria externa no meu entender, busca revisita-los com o objetivo de aferir sua conformidade e propor possíveis ajustes. Isso permite a empresa a ter menos riscos, visto que o transporte do químico é uma carga que exige cuidados...”. (Entrevistado E13).

Nesse contexto, os entrevistados deram exemplos, demonstrando que a empresa está em um bom nível, no que tange as certificações e políticas de auditoria. A empresa detém controles mais efetivos para esses fatores, visto que transporta dois tipos de produtos que exigem cuidados: o químico e o cosmético. Para realizar esse serviço, a empresa passa anualmente por inspeções e auditorias, onde o gerente tem a responsabilidade de manter a conformidade dos processos e rotinas. Por outro lado, a transparência foi bem-vista e pôde ser percebida, no entanto, é um aspecto que está sendo melhor trabalhado entre os gerentes, inclusive sendo pauta nas reuniões de planejamento estratégico. É diante de cenários como esse, que o gerente tem um papel imprescindível, sendo responsável por uma gestão técnica de processos e controles, a qual tem a premissa de: (i) instaurar etapas de monitoramento e administração (Teece, 2009); (iii) estabelecer melhores processos (Rodríguez-Serrano & Martín-Armario, 2019); e (iii) resolver gargalos e ter uma boa governança (Falconi, 2020).

4.6 Fatores Ambientais Externos

Nesta seção, procurou-se detalhar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados, por estas que suscitem indicativos para obtenção de vantagem competitiva. Conforme Tripsas e Gavetti (2000), a forma de ser avaliar o ambiente está completamente ligado com maneira pela qual gerentes enxergam o mundo. Dessa forma, as interpretações dos gerentes, consideram um ambiente externo, repleto de necessidades e

potencialidades. Essas práticas, começaram a ser reveladas pelos entrevistados, quando foi perguntado se a empresa identificava o segmento-alvo. As afirmações são demonstradas a seguir:

“O segmento sim, sendo o transporte de carga fracionada. Temos uma boa consolidação, visto nossas constantes análises, diante da experiência da empresa e os tipos de carga que são transportados. Com muita clareza no segmento, avaliamos os itens como tamanho e volumetria do cliente para assim atender a demanda de transporte”. (Entrevistado E06).

Um dos entrevistados ainda comenta: *“Sim, quanto ao segmento de transporte, o nosso alvo está muito claro. Diria que isso estamos avançados. Ou seja, temos uma boa consolidação no transporte de carga fracionada, sendo reconhecido pelo mercado”. (Entrevistado E11).*

Foi demonstrado pelos entrevistados que o segmento-alvo está muito bem claro e fundamentado. Para a empresa, este é um assunto esclarecido, e atualmente a empresa colhe bons resultados por ter feito essa identificação. Frequentemente a empresa revisita isso, para que assim todos estejam alinhados, uma vez que as estratégias comandadas refletem exatamente o posicionamento da empresa diante do segmento. Dessa forma, os gerentes necessitam ter duas habilidades preconizadas por Teece (2009): (i) perceber o cenário do ambiente na qual a empresa está inserida; e (ii) detectar dos segmentos de mercado que vão ser alcançados.

A próxima pergunta teve por intuito questionar se a empresa utiliza de dados de mercado e da concorrência para assim subsidiar suas estratégias. Assim, os entrevistados responderam:

“Sim, é utilizado de mercado como informações da questão da econômica e do próprio mercado. Percebo que algumas informações que são repassadas pela própria direção, ou pelos próprios gerentes também. Aqui na minha região, as próprias situações do cotidiano são debatidas para se tentar obter uma vantagem competitiva”. (Entrevistado E01).

“...costumo a acompanhar diversas revistas, publicações e reportagens no mercado, como por exemplo, matérias como aumento do combustível, visto ser um dos fatores que impactam fortemente a estrutura de custos do nosso negócio. Além disso, aqui na cidade, temos um clube dos gerentes de transportadora, com o empresariado local. Ocorre toda a terceira quinta-feira do mês. É um jantar de networking, onde se troca muitas informações do segmento. Nesse mesmo evento, conhecemos também como vem sendo os movimentos da concorrência...”. (Entrevistado E07).

Por mais que houve confissões da utilização de dados para subsidiar estratégias da empresa, esse item foi reconhecido como um ponto a ser melhorado pela empresa. Até mesmo pelas observações, foi constatado que a empresa usa poucos dados e informações, inclusive não

há uma área específica para inteligência de mercado. As poucas intervenções, conforme demonstrado pelos relatos, são pontuais e estão mais ligadas ao perfil instigante do próprio gerente. Entretanto, a empresa reconhece a importância de conhecer determinadas informações, para assim traçar melhor suas ações e investidas no mercado. Para Teece (2009); Teece et al. (1997), os gerentes precisam vivenciar o mercado, para avaliar as suas particularidades, visando conter possíveis ameaças.

Na sequência, foi solicitado aos entrevistados a esclarecer sobre a empresa reconhecer a dinamicidade do mercado. Assim sendo, os comentários se designaram do seguinte modo:

“Esse quesito está bem amadurecido e acredito que o mercado está partindo para um dinamismo intenso. Trago um exemplo muito interessante que foi o que aconteceu no segmento de transporte de pessoas, onde se aplicou variáveis dinâmicas para o modelo de fretamento. Por isso acredito que muito em breve, teremos uma dinamicidade maior. Mas tenho consciência de que estamos atentos a isso, e é de conhecimento de todos”. (Entrevistado E03).

“Entendo que nosso mercado é dinâmico, e a empresa vem constantemente se preparando para isso com o investimento na base tecnológica. Procuramos ainda buscar uma melhor modelagem na configuração dos produtos e embalagens que transportamos, afinal isso é um desafio constante no mercado”. (Entrevistado E05).

Os entrevistados reconheceram que as mudanças no mercado de transporte, vêm ocorrendo cada vez mais rápidas. Isso vem tornando o mercado cada vez mais dinâmico, e exigindo da empresa e dos gerentes uma adaptação rápida, objetiva e consistente. Alguns entrevistados, por exemplo, E01, E09 e E13, confirmaram essas características de forma semelhante, e ainda relataram: “...a dinâmica de um dia para outro, é sempre diferente...”. A postura de adaptação e de reconhecimento pelos entrevistados, são fatores que convergem com o pensamento de alguns autores. Por exemplo, para Zollo e Winter, (2002), quando os mercados são mediados de modo dinâmico, a transformação ocorre nas rotinas analíticas demandando um conhecimento mais apurado, assim como evolução das ações empresariais exigem resultados com maior previsibilidade.

4.7 Mecanismos de Geração de Vantagem Competitiva

Na visão de Denrell e Powell (2016) o ambiente atual, exige um novo comportamento ou formas de se pensar, em como utilizar de mecanismos para gerar competitividade. Para isso, Teece (2014b), defende que as empresas precisam ter uma mescla de boas estratégias se

desejarem ter um desempenho maior e com qualidade. Diante dessas afirmações, procurou-se nessa seção mostrar detalhadamente os mecanismos de geração e vantagem competitiva, adotados pela empresa pesquisada.

Primeiramente foi perguntado aos entrevistados se a empresa atendia plenamente as necessidades com os clientes. Dessa forma, as respostas foram:

“Sim, e trago um exemplo. No transporte atual, tanto no fracionado quanto na carga expressa, temos dois fatores: regularidade e informação. No nosso caso, não preciso ter o prazo da carga expressa, preciso saber a informação do que vamos entregar, a quantidade e o volume, para então adequar o fracionamento. Não consigo ter o prazo da carga expressa. Então meu objetivo é ter regularidade, e assim informar. Hoje o cliente não tem capital para manter estoque não tem espaço, porque é caro. Então nesse caso a regularidade no nosso negócio é fundamental, por isso investimos nisso, desde que claro, se tenha a informação”. (Entrevistado E02).

“...em sua grande maioria, diria que atendemos, afinal aqui na unidade temos que ter essa especialidade por atender diferentes tipos de carga, sendo que cada uma tem sua especificidade. Entretanto, é fato que não vamos atender em 100% dos casos, em função do ônus causado nas operações...”. (Entrevistado E03).

Conforme outro relato, fica claro a seguinte afirmação: *“...apesar de ocorrer problemas, percebo que nesse quesito atendemos plenamente. Dificilmente teremos 100% no atendimento, mas naquilo que nos propomos a fazer, cumprimos com o objetivo e nosso propósito...”. (Entrevistado E05).*

De acordo com as colocações dos entrevistados, há uma demonstração de clareza da empresa na adoção de mecanismos para atender clientes. Por exemplo, E09, fez uma referência da seguinte maneira: *“...quando temos um problema com o cliente, mobilizamos pessoas para assim atender as necessidades dos clientes...”. (Entrevistado E09).* O E10, acabou afirmando de modo parecido: *“...sempre quando necessário mobilizamos a equipe para entregar valor ao cliente...” (Entrevistado E10).* Na empresa, essas ações geram efeitos muitos positivos, como a classificação de um atendimento melhor, o estreitamento de relações, assim como a gerar uma fidelização a longo prazo. Lara e Salas-Vallina, (2017), evidenciam como competências externas a orientação para o cliente, ou a capacidade de responder às necessidades e sugestões prontamente.

A seguir, foi pedido aos entrevistados para esclarecer qual é o nível de parceria e alianças que a empresa possui atualmente. Com isso, os comentários foram:

“Neste aspecto, temos que melhorar. Sou a favor da promoção de alianças e parcerias, principalmente aqueles que possibilitam aumentar o market share de mercado e consequentemente vendas. Um modelo complementar também é bem-vindo, por exemplo, habilitar-se como fornecedor de transporte aéreo”. (Entrevistado E03).

“Possuímos alguns parceiros de cargas que fechamos principalmente em locais onde não atendemos, justamente para ampliarmos market share. Por exemplo, em Minas Gerais, estado que não temos nossa própria operação, temos uma parceria com uma empresa que visa atender as necessidades da região. Por outro lado, quando o parceiro precisa, atendemos suas necessidades em nossa região. Parcerias como essa, proporcionam uma operação com melhor atendimento, qualidade na coleta e entrega”. (Entrevistado E09).

Pelos relatos dos entrevistados, as parcerias e alianças necessitam ter um melhor formato. Tanto que na avaliação final, esse item ficou classificado como regular. Percebeu-se que os gerentes carecem de estratégias diferenciadas para atrair negócios em sinergia com interessados. É importante destacar que esse aspecto se remete ao desenvolvimento de parcerias e alianças para projetos específicos ou de inovação. Por isso Denrell e Powell (2016) reforçam que o ambiente competitivo atual exige um novo comportamento no mercado, uma vez que gerar e manter competitividade, tem sido diariamente um custo alto das empresas. Por outro lado, cabe salientar que onde a empresa já detém um *know-how* de mercado, as parcerias têm sido imprescindíveis para geração e manutenção de vantagem competitiva. Nesse modelo, estão classificadas as 53 unidades agentes/parceiros, que assim estão espalhadas por diversos estados.

Seguindo com as perguntas, a próximo item procurou saber como as inovações integram clientes, fornecedores e empresas complementares. Então, os entrevistados responderam:

“Acredito que sim. Um exemplo disso, é que nossos clientes adoraram nosso portal, porque eles conseguem rastrear mercadoria em tempo real, tendo essa informação como algo importante para sua operação. Isso no cenário de transportes, para carga fracionada, não era uma realidade. No meu entendimento, isso inclusive é um aspecto inovador, que faz certamente a diferença”. (Entrevistado E12).

Em seu dia a dia, seja pelas respostas dos entrevistados quanto as observações realizadas, a empresa demonstrou estar condicionando suas ações inovadoras para integrar todos os agentes, seja por monitoramento e rastreamento das cargas, como também o sistema de pedido e cotação online. Na observação notou-se também, a predisposição dos próprios

gerentes em fazer parcerias para atuar, por exemplo, com caminhões elétricos, onde os resultados são benéficos para indicadores empresariais, clientes, fornecedores e demais parceiros. As ações e estudos que a empresa vem propondo, se conectam com o pensamento de alguns autores: (i) utilizar de elementos inovadores com o propósito de preservar a vantagem ou mesmo estruturar melhor esses próprios recursos (Barney, 2007); e (ii) ter capacidade de perceber o cenário, visando subsidiar o processo de inovação da empresa (Teece, 2009).

Por fim, solicitou-se aos entrevistados sobre a existência de tecnologia embarcada nos veículos da empresa. Sendo assim, as afirmações foram da seguinte maneira:

“Sim, temos diversas como telemetria, monitoramento, sistema de trancar as portas em automático. Inclusive essa última tecnologia se faz necessário, pois, as seguradoras nos exigem, e podem não liberar o caminhão para seguir viagem. Então temos tecnologia em nossa frota”. (Entrevistado E07).

“Se analisar de 2013 para cá, nossa inteligência embarcada na frota evoluiu significativamente, fruto da melhora tecnológica no segmento. Hoje temos rastreamento dos caminhões, telemetria, controle de travas do baú, abastecimento eletrônico, avaliação do motorista em relação à quantidade de freadas, inércia nas curvas. Além de isto já ser realidade, estamos constantemente acompanhando o mercado para reinvestir ainda mais em nossa frota”. (Entrevistado E10).

Diante das respostas dos entrevistados, constatou-se que a empresa vem priorizando investir e reinvestir em sua frota. A empresa entendeu que a tecnologia não é apenas mais um diferencial, sim uma necessidade constante para a geração e manutenção de vantagem competitiva. Foi inclusive observado, que os gerentes vêm realizando estudos e propondo alternativas para modernização da frota, e isso vai ao encontro do planejamento estratégico que está sendo conduzido pela consultoria contratada. Para Porter (1985), a busca incessante por tecnologia é necessária, assim como integrá-las na operação da empresa, como em produtos e serviços (Teece, 2009).

4.8 Mecanismos de Geração de Vantagem Competitiva e a Formação de Capacidades Dinâmicas

Esta seção tem por premissa analisar a relação dos mecanismos de geração e vantagem competitiva, adotados pela empresa pesquisada e a formação de capacidades dinâmicas. Para isso, os entrevistados concederam respostas e evidências que demonstram as virtudes para potencializar a competitividade a partir das capacidades dinâmicas. Portanto, inicialmente foi

questionado sobre como os entrevistados tomam conhecimento e usufruem dos resultados obtidos, tanto das premiações e treinamentos. As informações foram estas:

“Colher os resultados de uma capacitação é um fator imprescindível. Ainda mais quando imagino que determinada atividade, se aperfeiçoada, pode trazer um novo sentido de entrega para pessoa e empresa. Aqui na unidade, o acompanhamento é medido por indicadores de eficiência operacional, que vem apresentando grandes resultados”. (Entrevistado E03).

“...tínhamos um boletim de ocorrência alta na hora da descarga. Preparamos um treinamento interno para resolver o problema. Só que apenas aplicar o treinamento e não medir os resultados efetivos, não faria muito sentido. Foi então que definimos métricas que tinham por base o processo e assim definido, indicadores. No passado, tínhamos um boletim de ocorrência ou indenização da mercadoria com alto índice de risco, sendo classificada atividade como regular. Agora, apresentamos um índice menor de ocorrência, o que nos demonstra um conceito satisfatório no indicador...”. (Entrevistado E10).

Mesmo que se tenha evidências sobre o conhecimento e utilização dos resultados, os entrevistados classificaram como regular esse fator. Pela observação, ficou claro que a empresa não possui uma cultura de inteligência de dados, ficando o gerente responsável por criar esse tipo de rotina. Com isso, é construído um método muitas vezes informal, único e exclusivo, alinhado com uma necessidade específica das áreas. Segundo Zollo e Winter (2002), para melhor análise e mensuração de resultados, é importante que se tenha um processo instaurado na empresa, onde que gerentes possam aplicar as etapas de avaliação de desempenho das equipes.

Por último, foi perguntado aos entrevistados se empresa realizava a transferência e integração de conhecimento. Houve então as seguintes respostas:

“Por exemplo, dos treinamentos que foram realizados aqui pela unidade, compartilhei o aprendizado e conhecimento com outros colegas. Inclusive o material que foi elaborado, encaminhei aos que me pediram. Promovo essa conduta com a minha equipe, afinal conhecimento só é válido quando você compartilha e transfere ao próximo. (Entrevistado E07).

“Hoje nós temos a empresa como uma escola. E os líderes, digo gerentes, são os principais agentes por fomentar o conhecimento, intermediando e assim compartilhando entre todos. Nesse contexto, me considero um desses agentes e dentro das minhas experiências, costumo compartilhar o aprendizado sempre”. (Entrevistado E14).

Foi observado que a transferência e integração de conhecimento é uma rotina constante na empresa. Inclusive os gerentes mais experientes conseguem oportunizar essa rotina com maior facilidade, uma vez que possui maior acesso em outras áreas. Nas conversas com clientes, fornecedores e parceiros, assim como em reuniões, integrar e transferir conhecimento se demonstrou uma ação positiva para empresa. A maioria dos gerentes tem o sentimento que articular o conhecimento é um papel fundamental, visto o compromisso que cada um tem em contribuir para sociedade como um todo. Schultz (2001) destaca que as PME necessitam frequentemente ajustar seus conhecimentos sobre os recursos, assim como promover novos conhecimentos a partir de fontes externas.

Por último, visando ter uma melhor ilustração do que representou as seções 4.4, 4.5, 4.6, 4.7 e 4.8, a Figura 14 demonstra as palavras chaves mais importantes.



Figura 14
Palavras chaves das entrevistas

4.9 Triangulação dos Dados

O estudo utilizou a triangulação de dados oriundos de diversas fontes com análise de diferentes informações, resultantes de entrevistas, observação participante e análise documental (Yin, 2010). O uso da triangulação de dados para investigar um fenômeno é pertinente, pois, o pesquisador participa profundamente da interpretação desses dados. Combinar inúmeras fontes de comprovações, se torna uma base importante para criação de um banco de dados, tanto para o estudo de caso, quanto na manutenção de conexão das fontes, tornando este último o fator

decisivo para o aumento da credibilidade dos dados em um estudo de caso. Além de que, simboliza um método de múltiplas percepções que esclarecem significados (Yin, 2005).

Conforme Yin (2010), é necessário considerar além da triangulação, a dimensão da amostragem que vai ser usada, todavia, diferentemente de outras técnicas, não existe um momento exato para o término quando da coleta dados. O autor destaca ser preciso a evidência comprobatória, sendo duas ou mais fontes diferentes, e que essas evidências considerem tentativas de investigação das proposições.

Na Tabela 25, demonstrou-se a triangulação de dados que visa analisar o papel do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva na empresa estudada.

Tabela 25

Papel do gerente na articulação de capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva

#	Entrevistas	Webpage	Observação	Relatórios Técnicos	Proposição
E09	“...o transporte até determinado tempo atrás, ainda estava com papel e caneta. Agora, a geração está vindo muito rápida. Então, essas mudanças têm nos mostrado que é preciso cada vez mais agilidade e adaptação, visto que o mercado irá exigir daqui para frente, um posicionamento cada vez mais dinâmico e flexível...”.	Atender um prazo de 24 a 72 horas entre capitais garantindo agilidade	Nas reuniões, ficou evidente que os gerentes de filiais, gerência corporativa de operações e diretoria comercial, procuram ajustar periodicamente o dimensionamento das rotas, justamente para melhor agilidade e aproveitamento dos custos diante de um cenário de cada cidade e estado. Além disso, a responsabilidade dos gerentes de filiais, gerência corporativa de operações e diretoria comercial, é recombinar essas rotinas constantemente, potencializando assim capacidades.	Um dos pilares estratégicos e de resultados nesse ano fiscal vem sendo eficiência, diante do mapa estratégico. O que a empresa demonstrou é que para as ações em 2022, a diretoria comercial tem a missão de aumentar a eficiência dos indicadores operacionais.	P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.
E07	“Costumo a realizar diversos treinamentos aqui pela unidade. São diversas atividades e informações trocadas em nosso dia a dia, e com isso para não ficarmos no automático, desenvolvi e aperfeiçoei alguns treinamentos por aqui. A equipe possui necessidades constantes, tanto de aprender quanto de colocar as ações práticas no dia a dia. Eu gosto de ensinar e explicar, e costumo desenhar no papel. Inclusive hoje estava com	800 profissionais passam por treinamentos frequentes	Foi observado que o treinamento e desenvolvimentos é um dos aspectos que vem fazendo a diferença. Gerentes e diretoria, tem assumido um papel fundamental de articular treinamentos em suas áreas e assim desenvolver suas equipes.	Como é uma atividade que está muito mais na mão do gerente, para 2022 a empresa demonstra um movimento de capacitação da equipe operacional centrada no processo integrado e formalizado, cronograma e assim buscando cada vez	P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

	uma pessoa dos recursos humanos que havia me perguntando sobre as configurações dos caminhões. Foi então que mostrei a ela um autoexplicativo de como é cada modelo e para que utilidade serve na prática. Agora para 2022, diante do planejamento estratégico, esperamos um projeto de padronização de treinamentos para todos”.			mais resultados melhores. Notoriamente que o gerente terá um papel fundamental, onde a necessidade, desenvolvimento e acompanhamento, serão atividades de extrema importância.	
E09	“...acredito que o líder muitas vezes não precisa nem entender a essência do transporte, mas ele precisa saber influenciar para que a equipe possa chegar a um determinado caminho. É um dos pilares que eu estou me baseando, para ajustar rotinas e processos e assim conquistar pessoas. O reconhecimento vem ocorrendo, e percebo que isso vai além do aspecto cultural, sendo um movimento transformacional para todos nós...”.	A empresa tem por prática unir a força de uma gestão voltada para a ética, valorização às pessoas.	Demonstrou-se nas observações que a gerente e diretoria tem um papel muito significativo em relação a cultura na empresa. O reconhecimento ficou claro em reuniões e com isso, sua motivação torna-se um elemento positivo para busca de resultados, liderança das equipes e assim consequentemente ter um ambiente organizacional melhor.	Diretorias estão empenhadas de forma contínua a reconhecer líderes quanto a cultura. E para 2022, duas ações estratégicas convergem para este sentido, diante do mapa estratégico: i) integrar líderes das unidades (filiais) nas reuniões mensais corporativas; e ii) implementar rituais de gestão e engajamento.	P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.
E10	“O colaborador que logo é admitido, em seu primeiro dia passa por uma integração conduzida pelo RH. Já na atividade diária, procuramos aqui na unidade fomentar gradativamente o processo de aprendizagem ou mesmo reciclagem dos colaboradores. Por exemplo, para o cargo de ajudante de carga e descarga, demonstramos antes do colaborador iniciar suas atividades,	A empresa demonstra esses aspectos em suas redes de forma clara que os trabalhadores integram uma família e dedicam-se dia a dia, honrando compromissos e buscando aprendizagem contínua.	Ficou claro que a empresa, através dos gerentes possui um programa de apadrinhamento. Esse programa deve-se estender em 2022 de forma ainda mais estruturada, onde o gerente será o facilitador do bom andamento do programa.	Conforme relatório do planejamento estratégico da empresa, um dos pilares fundamentais para empresa em 2022 está o investimento em aprendizagem, com cronograma de etapas, manualização e tarefas	P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

	como é o procedimento de carregar e descarregar, como avaliar o baú de cada caminhão para dimensionar uma carga de outra. Isso nos permite ser assertivos na execução de rotina, e assim corrigir possíveis erros ou mesmo propor melhorias. Principalmente numa filial pequena, se você não tiver o cuidado para executar determinado processo, perde-se a inteligência de um setor todo. Mas ainda acredito que o mais adequado, seria termos um procedimento operacional padrão, o chamado POP”.		a serem cumpridas. Nessa etapa, o gerente tem um papel fundamental de disseminar e articular com os colaboradores.		
E01	“Eu acredito que em uma visão mais macro, aqui pela na unidade, conseguimos ter uma boa operacionalização de decisões pelos sistemas e subsistemas. Percebo que essa sistemática vem sendo cobrado muito pela direção geral, e defendo que seja assim, uma vez que nos permite agilidade”.	A empresa se destaca e garante agilidade em todos os processos, integrando os setores e filiais.	Observou-se que a partir de 2022, com intuito de continuar o processo de integração entre os diversos setores da empresa, a gerência de TI com as demais áreas, estão implementando um novo sistema, agora com um desenho e escopo voltado para o segmento de transporte.	Analizando de maneira tangível de documentos e transações do dia a dia, percebeu-se que uns 70% das decisões acabam sendo em sistemas que estão descentralizados matriz, e o restante, os 30%, está sendo utilizado diversos sistemas de gestão para tomada de decisão.	P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.
E14	“...percebo claramente essa questão incentivo as boas práticas, como uma iniciativa interessante da empresa. Associar a um prêmio também, é algo muito positivo. Na minha área, costumo a defender muito esse aspecto, pois serve como uma forma de	A empresa tem por prática unir a força de uma gestão voltada para a ética, valorização às pessoas.	Nas reuniões, as gerências e diretorias comentaram sobre a importância das ações que vem sendo desenvolvidas nas áreas. Com o apoio da matriz, aliado a essa ação por boas práticas, foram	Na área operacional, a empresa tem um prêmio que chama o melhor dos melhores para os motoristas que trabalham nas unidades. Através de	P3: Gerentes que implementam e reconfiguram capacidades dinâmicas com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da

	reconhecimento. Mas além disso você conceder incentivos, também é uma forma de reter e captar pessoas...”.		sugeridas para 2022, como por exemplo, um estudo para concessão a remuneração variável.	indicadores, consegue-se aferir os resultados diante das melhores práticas, e os que tiverem a melhor pontuação no final do ano, são reconhecidos com uma premiação e camiseta escrito melhor motorista do ano”.	empresa para obtenção de vantagem competitiva.
E02	“Sim. E mesmo quando não se tem, meu propósito é ter uma metodologia constante com novas aplicações. Com isso, objetivo está sendo atingido, e acredito que estamos no caminho correto. A equipe comprou a proposta, tanto que todos estão cientes de que mudanças precisam ocorrer. Como sempre digo a eles, os resultados não vêm de forma automática, e por isso, precisamos continuar constantemente a busca diária”.	A empresa se destaca e garante agilidade em todos os processos, integrando os setores e filiais.	Foi demonstrado que gerentes e diretoria, procuram reconfigurar constantemente os processos. Inclusive há um envolvimento da gestão estratégica no sentido de promover uma padronização em 2022 nos processos das filiais.	Um exemplo claro refere-se ao indicador operacional de assertividade para formalização de propostas, que após um ajuste no mapeamento, saiu de 78% para 93% de efetividade”.	P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.
E03	“Em relação a auditoria, posso afirmar que aqui na unidade tivemos bastante. Muitas rotinas, processos e atividades, que careciam de fato reavaliações ou mesmo a criação de novos controles. Queremos melhorar cada vez mais, por isso estamos apostando em nossa eficiência operacional. Estar em conformidade é algo fundamental para minha gestão”.	A empresa se destaca e garante agilidade em todos os processos, integrando os setores e filiais.	Ficou evidente que gerentes e diretoria, possuem preocupação rotineira com as atividades de auditoria. Para 2022, a gestão estratégica tem um papel colaborativo para intensificar e personalizar as atividades de auditoria.	Considerando universo de processos x atividade, o relatório de auditoria comprovou que a unidade está correspondendo em 88% de conformidade em relação ao que foi auditado.	P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

E11	“...nesses anos de evolução na empresa, fui assumindo mais atividades e responsabilidades, sendo uma delas a certificação pelo SASSMAQ. Essa certificação se faz importante uma vez que permite o transporte das cargas químicas. Para isso, foi elaborado uma rotina e planejamento para estar em conformidade com essa certificação. Sob minha responsabilidade, tivemos 2 auditorias do SASSMAQ, tendo assim ótimos resultados...”.	Com este selo, a empresa garante as empresas parceiras que as operações e transportes de carga química são conduzidas de maneira segura e eficaz em todos os aspectos, além de zelar pelas pessoas e meio ambiente. Nesse aspecto, a gestão estratégica e diretoria tem papel fundamental para homologação e manutenção.	Dentre as responsabilidades para manutenção das certificações, a gestão estratégica mensura indicadores operacionais que estão em conformidade, definindo o cronograma e plano de ação com atividades periódicas.	Com isso, um dos pilares estratégicos e de resultados nesse ano fiscal vem sendo eficiência. O que a empresa demonstrou é que para as ações em 2022, a gestão estratégica e diretoria, tem a missão de aumentar a eficiência dos indicadores que mensurem as certificações. Na leitura da empresa isso visa mitigar cada vez mais os riscos no transporte do químico.	P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.
E02	“Atende plenamente as necessidades com clientes? Sim, e trago um exemplo. No transporte atual, tanto no fracionado quanto na carga expressa nós temos dois fatores: regularidade e informação. No nosso caso eu não preciso ter o prazo da carga expressa eu preciso é saber que a informação vai ser precisa para me fazer entregar, pela quantidade e de volume que eu adequo no fracionado. Não consigo ter o prazo da carga expressa. Então meu objetivo é ter regularidade, e assim informar. Hoje o cliente não tem capital para manter estoque não tem espaço, porque é caro. Então nesse caso a regularidade no nosso negócio é fundamental, por	Com filiais e parceiros estrategicamente posicionados próximos aos grandes centros produtores do país, a empresa busca ser melhor distância entre qualidade e segurança.	Foi demonstrado pelos gerentes de filiais, gerência corporativa de operações e diretoria comercial, a preocupação constante de atender a especificidade dos clientes. Entretanto, ficou claro também que atender a demanda 100%, não será possível visto as características de cada persona.	De acordo com ações estratégicas previstas, a empresa em 2022 pretende planejar melhor as rotinas das filiais, contando com ajuda da gestão estratégica. A partir disso, a diretoria comercial terá a missão de aumentar a eficiência dos indicadores operacionais	P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

	isso investimos nisso, desde que claro, se tenha a informação”.				
E09	“Nós possuímos alguns parceiros de cargas que fechamos principalmente em locais onde não atendemos, justamente para ampliarmos market share. Por exemplo, em Minas Gerais, estado que não temos nossa própria operação, temos uma parceria com uma empresa que visa atender as necessidades da região. Por outro lado, quando o parceiro precisa, atendemos suas necessidades em nossa região. Parcerias como essa, proporcionam uma operação com melhor atendimento, qualidade em coleta e entrega”.	Com filiais e parceiros estrategicamente posicionados próximos aos grandes centros produtores do país, a empresa busca ser a melhor distância entre qualidade e segurança.	Atividade conduzida pela diretoria comercial e gerência regional corporativa de operações. Por definições estratégicas de penetração de mercado, onde a empresa não tem de fato uma unidade própria, desenvolve-se unidades de agentes/parceiros, que assim realizam o atendimento para a região específica.	Para realizar essas parcerias, a empresa conta muito com um cadastro prévio (pode ser feito de modo online), análise de documentação e contrato de parceria. Ao todo, contando com unidades próprias que somam 08, a empresa já possui 53 unidades de agentes/parceiros, de acordo com o mapa estratégico	P4: Gerentes que desenvolvem continuamente ações que garantem competitividade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.
E03	“Conhece e usufrui dos resultados obtidos de premiações e treinamentos? Colher os resultados de uma capacitação é um fator imprescindível. Ainda mais quando imagino que determinada atividade, se aperfeiçoada, pode trazer um novo sentido de entrega para pessoa e empresa. Aqui na unidade, o acompanhamento é medido por indicadores de eficiência operacional, que vem apresentando grandes resultados”.	As equipes da empresa são constantemente treinadas, assim como realizada a mensuração de todos resultados.	Pode ser observado que a empresa elabora indicadores para mensuração dos treinamentos, sendo os gerentes e diretorias, os articuladores dessa rotina. Em 2022, a empresa tem a missão de aumentar a eficiência dos indicadores operacionais, visando conhecer ainda mais os resultados obtidos	Um exemplo é a eficiência quanto as entregas. A unidade não vinha muito bem nesse quesito, mas com um desenvolvimento e acompanhamento, atingiu a eficiência de 99,5% até o mês de novembro”, conforme a leitura do indicador operacional	P3: Gerentes que implementam e reconfiguram capacidades dinâmicas com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

E12	“As inovações integram Clientes, fornecedores e empresas complementares? Acredito que sim. Um exemplo disso, é que nossos clientes adoraram nosso portal, porque lá ele consegue rastrear mercadoria em tempo real, tendo essa informação como algo importante para sua operação. Isso no cenário de transportes, para carga fracionada, não era uma realidade. Isso é um aspecto inovador que faz certamente uma grande diferença”.	Disponibiliza aos clientes um sistema de atendimento que permite o rastreamento total de suas cargas em tempo real.	Com isso, na prática notou-se que a gerência de TI além de ser responsável pela infraestrutura e apoio a inovação, conta com o apoio da diretoria comercial para promover a integração com clientes, fornecedores e parceiros	A rotina da gerência de TI é testar, implementar e propor a inovação, contando com o apoio da diretoria e gerentes em relação a experiência e usabilidade. E sua responsabilidade passa pela estratégia nos processos da operação, fomentando assim a inovação e tecnologia.	P4: Gerentes que desenvolvem continuamente ações que garantem competitividade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.
E10	Se analisar de 2013 para cá, nossa inteligência embarcada na frota evoluiu significativamente, fruto da evolução tecnológica do segmento e do próprio investimento da empresa. Apesar de muitas tecnologias já não serem tão novas assim, estamos constantemente acompanhando o mercado para reinvestir ainda mais em nossa frota”.	A empresa possui uma frota com mais de 500 veículos, constantemente renovada e monitorada. A gestão da logística de transporte é realizada pelo sistema de tecnologia da informação, o que garante agilidade em todos os processos, da cotação até entrega da mercadoria	Percebeu-se que há um consenso nas reuniões, entre os gerentes e diretorias, que manter a frota modernizada e com base tecnológica, é algo indispensável.	Atualmente a empresa tem mapeado e implementado em sua frota conforme manualização, o rastreamento dos caminhões, telemetria, controle de travas do baú, abastecimento eletrônico, avaliação do motorista em relação a quantidade de freadas, inércia nas curvas.	P4: Gerentes que desenvolvem continuamente ações que garantem competitividade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Conforme demonstrando na Tabela 25, foi possível realizar um total de 14 triangulações, onde os achados comprovaram a ação do gerente na movimentação de recursos para gerar novas capacidades a empresa. Ou seja, das 28 questões realizadas pela entrevista semiestruturada, 50% tiveram sua validação confirmada pela triangulação de dados, o que configura um conceito “bom“, diante da métrica utilizada para avaliação no item “4.3” deste estudo. Outro fator que se observou, é que os resultados provenientes dessas 14 triangulações, 57% acabaram sendo intangíveis, ou seja, sem comprovações quantificáveis. Já 43% são categorizadas como tangíveis, onde valores e percentuais são oriundos de indicadores e escalas de mensuração. Por fim, notou-se ainda que das 14 triangulações realizadas, 43% estão atreladas as capacidades dinâmicas de “seizing”, as de aproveitamento. Já as capacidades dinâmicas de “sensing” e “transforming”, ou seja, de identificação e reconfiguração, respectivamente, representaram 29% cada uma. Esses achados, confirmam que a empresa pode estar focando mais em usufruir das oportunidades de mercado e conduzindo as ameaça externas. Dessa forma, o foco pode ser, por exemplo, investir em práticas de comercialização e otimização (Teece, 2007; Tondolo et al., 2015; Alford & Duan, 2017).

Em uma visão mais simplificada, a Tabela 26, traz uma síntese dos achados demonstrando o papel do gerente para articular as capacidades dinâmicas e obter assim a competitividade.

Tabela 26

Síntese do papel do gerente na articulação de capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva

Fontes	Achados da Pesquisa	Ocorrências
E01	"... aqui pela na unidade, conseguimos ter uma boa operacionalização de decisões pelos sistemas e subsistemas..."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
E02	"...meu propósito é ter uma metodologia constante com novas aplicações. Com isso, objetivo está sendo atingido, e acredito que estamos no caminho correto. A equipe comprou a proposta, tanto que todos estão cientes de que mudanças precisam ocorrer..."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
E03	"...queremos melhorar cada vez mais, por isso estamos apostando em nossa eficiência operacional. Estar em conformidade é algo fundamental para minha gestão..."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
E03	"...aqui na unidade, o acompanhamento é medido por indicadores de eficiência operacional, que vem apresentando grandes resultados"	Apreensão (<i>Seizing</i>)
E07	"...desenvolvi e aperfeiçoei alguns treinamentos por aqui. A equipe possui necessidades constantes, tanto de aprender quanto de colocar as ações práticas no dia a dia. Eu gosto de ensinar e explicar, e costumo desenhar..."	Apreensão (<i>Seizing</i>)
E09	"...acredito que o líder muitas vezes não precisa nem entender a essência do transporte, mas ele precisa saber influenciar para que a equipe possa chegar a um determinado caminho. É um dos pilares que eu estou me baseando, para ajustar rotinas e processos e assim conquistar pessoas..."	Apreensão (<i>Seizing</i>)

E09	"...parcerias como essa, proporcionam uma operação com melhor atendimento, qualidade em coleta e entrega"	Identificação (Sensing)
E10	"...estamos constantemente acompanhando o mercado para reinvestir ainda mais em nossa frota".	Identificação (Sensing)
E11	"...sob minha responsabilidade, tivemos 2 auditorias do SASSMAQ, e assim conseguimos, tendo assim um ótimo resultado..."	Transformação/ Reconfiguração (Transforming)
WP code 1	"...800 profissionais passam por treinamentos frequentes..."	Apreensão (Seizing)
WP code 2	"A empresa tem por prática unir a força de uma gestão voltada para a ética, valorização às pessoas"	Apreensão (Seizing)
WP code 3	"A empresa se destaca e garante agilidade em todos os processos, integrando os setores e filiais"	Transformação/ Reconfiguração (Transforming)
WP code 4	"...a empresa garante as empresas parceiras que as operações e transportes de carga química são conduzidas de maneira segura e eficaz em todos os aspectos, além de zelar pelas pessoas e meio ambiente."	Transformação/ Reconfiguração (Transforming)
WP code 5	"...a empresa busca ser a melhor distância entre qualidade e segurança"	Identificação (Sensing)
WP code 6	"a gestão da logística de transporte é realizada pelo sistema de tecnologia da informação, o que garante agilidade em todos os processos..."	Identificação (Sensing)
WP code 7	"8 vezes prêmio top transporte"	Apreensão (Seizing)
Obs1	"...gerentes de filiais, gerência corporativa de operações e diretoria comercial, procuram ajustar periodicamente o dimensionamento das rotas, justamente para melhor agilidade, aproveitamento dos custos, recombinao rotinas e potencializando capacidades..."	Identificação (Sensing)
Obs2	"...gerentes e diretoria, tem assumido um papel fundamental de articular treinamentos em suas áreas e assim desenvolver suas equipes."	Apreensão (Seizing)
Obs3	"...o reconhecimento ficou claro em reuniões e com isso, sua motivação torna-se um elemento positivo para busca de resultados, liderança das equipes e assim consequentemente ter um ambiente organizacional melhor."	Apreensão (Seizing)
Obs4	"...com o apoio da matriz, aliado a essa ação por boas práticas, foram sugeridas para 2022, como por exemplo, um estudo para concessão a remuneração variável."	Apreensão (Seizing)
Obs5	"...há um envolvimento da gestão estratégica no sentido de promover uma padronização em 2022 nos processos das filiais."	Transformação/ Reconfiguração (Transforming)
Obs6	"...por definições estratégicas de penetração de mercado, onde a empresa não tem de fato uma unidade própria, desenvolve-se unidades de agentes/parceiros, que assim realizam o atendimento para a região específica."	Identificação (Sensing)
Obs7	"...a empresa tem a missão de aumentar a eficiência dos indicadores operacionais, visando conhecer ainda mais os resultados obtidos."	Apreensão (Seizing)
Doc1	"...(i) integrar líderes das unidades (filiais) nas reuniões mensais corporativas; e (ii) implementar rituais de gestão e engajamento."	Apreensão (Seizing)
Doc2	"Analisando de maneira tangível de documentos e transações doa a dia, percebeu-se que uns 70% das decisões acabam sendo em sistemas que estão descentralizados matriz, e o restante, os 30%, está sendo utilizado diversos sistemas de gestão para tomada de decisão."	Transformação/ Reconfiguração (Transforming)

4.10 Discussão dos Resultados

O estudo compreendeu analisar um segmento de mercado e, ao mesmo tempo que proporciona boas oportunidades, impõe também diversos obstáculos.

A empresa, alvo desse estudo de caso, demonstrou desde os primeiros contatos que o caminho escolhido para vencer os desafios, foi canalizar recursos adequados para então planejar melhor suas ações. Para isso, a empresa contou com o protagonismo dos seus gerentes, não somente para qualificar a tomada decisão, mas também para coordenar e integrar as iniciativas de planejamento e estratégia empresarial (Wolf & Floyd, 2017). Com isso, os gerentes acabaram tendo uma postura diferente, isto é, uma capacidade gerencial de detectar oportunidades e ameaças (Cummins, 2017), reconfigurando capacidades, de forma eficiente e eficaz (Liu & Yang, 2019).

Para que esse planejamento fosse assertivo, a empresa decidiu não somente contratar pessoas experientes, mas sim desenvolvê-las. Esse fator ficou muito claro em diversos momentos dos achados, seja nas afirmações advindas dos entrevistados, quanto nas observações. Sendo que a responsabilidade do gerente para mobilizar recursos de capital humano, promover aprendizagem e assim treinar as pessoas, foi crucial para operação. De acordo com os autores Helfat et al. (2007), além de buscar, escolher e estabelecer os recursos, esse processo de desenvolvimento das pessoas, mesmo que realizado pelos gerentes de maneira gradativa, promoveu o investimento em aprendizagem, treinamento e educação (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Teece, 2014b, 2016; Teece et al., 2016). Esses aspectos demonstram a predominância do papel do gerente na articulação das capacidades dinâmicas.

Essas articulações dos gerentes, apareceram em diversas variáveis, e se correlacionam com o posicionamento de alguns autores, como por exemplo: (i) reconhecer, enquanto gerente, que o modelo de negócios é flexível, entendendo que o ambiente é mutável e necessita de adaptação (Teece et al., 1997; Andreeva & Chaika 2006; Kienbaum, 2017; Farago et al., 2019); (ii) capacidade de refletir sobre a escolha e utilidade dos recursos tecnológicos e apoiar a área de tecnologia da informação (Dasilva & Trkman; 2014; Teece, 2018a; Kump et al., 2019); (iii) descentralização de decisões da matriz para diversas áreas da empresa sob a ótica dos gerentes (Teece, 2009); (iv) gerentes cooperando e promovendo a circulação entre as áreas, onde se envolve a matriz, filiais e parceiros (Winter, 2003); (v) na condição de gerente de departamento ou unidade, coordenar e reconfigurar os recursos (Teece et al., 1997); (vi) os gerentes instaurando e coordenando a política de controle e redução de problemas (Lara & Salas-Vallina,

2017); e (vii) gerente mapeando rotinas organizacionais de forma adequada (Collis, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000).

Mesmo que em uma análise geral os gerentes tenham demonstrado boas evidências, observou-se que dois aspectos podem comprometer a articulação das capacidades dinâmicas pelo gerente e assim impedir a obtenção de vantagem competitiva. São eles: (i) o desalinhamento de informação e comunicação entre as áreas; e (ii) a ausência do processo de inovação.

O primeiro aspecto, acabou sendo perceptível pelos próprios entrevistados, onde que as informações repassadas, nem sempre chegam para as equipes de modo rápido ou com a qualidade que se deveria. Inclusive por ser reconhecido como um ponto de melhoria, esse aspecto figura como uma ação a ser desenvolvida no planejamento estratégico instaurado pela empresa. Para Collis (1994) o sucesso de uma empresa envolve uma boa dotação de capacidades, fornecendo insights de modo correto, onde que os gerentes tendem a informar aos seus colaboradores como podem contribuir para o melhor desempenho (Mercer, 2019).

Já o segundo aspecto, a ausência da inovação, foi considerado pelos entrevistados como um elemento ainda em fase de concepção, ou seja, embrionário. Mesmo com o comitê de inovação criado em 2022, a empresa ainda levará um tempo para colher os resultados, devido o percurso ser de médio e longo prazo nesse tema. Com isso, as dificuldades para gerar e manter competitividade podem comprometer as estratégias empresariais. Barney (2007) afirma que para uma empresa ter uma vantagem competitiva sustentável, a inovação precisa estar presente nas ações estratégicas a longo prazo. Só que Lara e Salas-Vallina (2017), defendem que a inovação só pode ser conquistada se houver o desenvolvimento de competências pessoais, onde a criatividade, geração de abordagens e soluções inovadoras, sejam fatores percebidos no perfil dos gerentes.

Considerando todo esse retrospecto, são apresentadas a seguir as proposições originárias do modelo de análise construído para este estudo. Para validação, buscou-se demonstrar os dados mapeados da fundamentação e conjugá-los com os achados da análise de resultados.

P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Como já visto anteriormente, o gerente possui um papel indispensável na identificação das carências ou oportunidades de mudança (Teece, 2007, 2009; Teece et al., 1997) nas PME, visto ser o responsável diretamente pela administração estratégica. Mas de acordo com Helfat

et al. (2007), antes demais nada é preciso entender se a base de recursos organizacionais já existentes (Dasilva & Trkman, 2014; Kump et al., 2019; Teece, 2018), atende as necessidades estratégicas, caso contrário, é fundamental realizar a busca, escolha, criação e estabelecimento de novos recursos que assim visem auxiliar a empresa. No caso da empresa, alvo desse estudo, a busca por recursos que facilitem a operação da empresa, é constante. Inclusive, esse contexto fica demonstrado nas evidências dos itens “4.4 e 4.6”, onde que o assunto, recursos é abordado, com exemplos, pelos entrevistados *E02*, *E03*, *E04*, *E06*, *E07*, *E10* e *E11*.

De posse dos devidos recursos, caberá aos gerentes a reponsabilidade de estimular a capacidade de absorver conhecimento (Cohen & Levinthal 1990). Sua missão vai ser promover ajustes, integrações e recriar habilidades, assim como competências-chaves, possibilitando gerar oportunidades de melhorias (Andreeva & Chaika, 2006). Esta conduta, além de ser validada pela triangulação de dados, pode ser identificada no item “4.7” deste estudo, onde que os entrevistados *E03* e *E10*, ora denominados gerentes, demonstram tal aptidão.

A partir desses aspectos, o gerente de uma PME tem a oportunidade de implementar capacidades, que permitem suportar os desafios impostos pelo ambiente, bem como identificar novas estratégias de modo mais ágil (Collis, 1994; Teece, 2007). Para isso, conforme Teece (2009), é imprescindível que esses gestores detenham a capacidade de absorver, explorar e administrar (Teece, 2009), visando adequar o ambiente diante das mudanças rápidas e desafiadoras (Teece et al., 1997, Wang & Ahmed, 2007). Cummins (2017), reforça que o gerente de uma PME necessita ter uma postura diferente, ou seja, uma capacidade gerencial para detectar as possíveis ameaças, carências e oportunidades, uma vez que isso será um passo importante para a adotar novas estratégias. Alguns exemplos disso, são demonstrados pela empresa em questões como: (i) adoção de treinamento e desenvolvimento; (ii) modelo de aprendizagem organizacional; e (iii) cooperação e circulação de pessoas.

P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Para que se tenha resultados diferentes, é importante que o gerente reconheça que dentre as atividades mais básicas que uma empresa possa ter, o modo de executá-las precisa ser eficiente e eficaz (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Com pensamento parecido, Pavlou e El Sawy (2011) destacam que atividades de rotinas diárias, estão interligadas ao aproveitamento de modo eficiente dos recursos organizacionais.

Segundo Dasilva e Trkman, (2014), Kump et al. (2019) e Teece (2018a), essa formulação de respostas pelo gerente, na prática, precisa considerar: (i) saber utilizar dos recursos existentes (capital humano, tecnologias); e (ii) ter a capacidade de aproveitar oportunidades do ambiente externo (por exemplo, clientes e fornecedores). Por exemplo, foi observado essa prática pelos gerentes, quando no item 4.6 os entrevistados *E02*, *E04*, *E03*, *E05*, *E09*, *E10* e *E11*, demonstraram ações da empresa nesse sentido. A demonstração no dia a dia, se deu pela mobilização que empresa realiza para atender o cliente, onde que a preocupação dos gerentes está na entrega de valor aos clientes.

Dessa forma, o gerente necessita propor soluções e respostas contínuas, tanto para o ambiente interno quanto externo, visto que isso permite o contínuo aperfeiçoamento e aprendizagem do conhecimento organizacional (Zollo & Winter, 2002). Portanto, os desafios desse gestor na formulação de hipóteses, são: (i) estabelecer quais serão os recursos necessários para solucionar os possíveis gargalos e gerar oportunidades mais eficazes (Helfat et al., 2007); e (ii) como as capacidades podem produzir uma maior compreensão do novo, possibilitando mudar formulações da ação-desempenho na mudança estratégica da empresa (Zollo & Winter, 2002). Trazendo para realidade da empresa, percebeu-se um cenário semelhante aos que autores defendem, quando se avalia o item “4.5” desse estudo, onde que os entrevistados *E01*, *E03*, *E05*, *E06*, *E07* e *E11*, demonstraram essa ação, por exemplo, um posicionamento de mercado adequado, onde o segmento-alvo é o de transporte de cargas fracionadas.

Segundo Winter (1964), um modo de constatar o papel do gerente na formulação de respostas, na prática, podem ser: (ii) a capacidade de criar processos produtivos, bem como novos produtos; e (ii) a capacidade de conduzir a empresa ao sólido crescimento, tornando-a mais lucrativa. O fato de haver reconhecimento por parte da empresa sobre a dinamicidade e utilização das informações de mercado, auxilia os gerentes a promover os ajustes necessários para que se crie outros processos, a operação cresça e os novos resultados sejam conquistados.

P3: Gerentes que implementam e reconfiguram capacidades dinâmicas com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Uma vez mapeada as carências e oportunidades, assim como estabelecido os recursos organizacionais que vão dar sustentação ao negócio, o papel do gerente a partir de agora é articular as capacidades. A partir disso, quando necessário o gerente vai adaptar, integrar e reconfigurar tanto os recursos e competências funcionais, quanto os problemas organizacionais internos e externos (Teece et al., 1997), visando permitir que a empresa tenha mais eficiência e

eficácia. Um modo para isso, é promover o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, que segundo Eisenhardt e Martin (2000), são capacidades que se baseiam em estratégias exclusivas e técnicas organizacionais.

Em razão disso, o gerente acaba tendo uma atuação decisiva na implementação e condução das capacidades dinâmicas, visto as seguintes questões: (i) combinar as rotinas mais simples com as capacidades (Collis, 1994; Eisenhardt & Martin 2000); (ii) incorporar, renovar ou mudar as capacidades, habilidades e competências essenciais da empresa devido a mutações rápida e constantes no ambiente (Winter 1964; Teece et al., 1997; Leite & Porsse, 2003; Wang & Ahmed, 2007; Macedo-Soares & Figueira, 2007); e (iii) assimilar e utilizar melhor os novos conhecimentos para melhorar os resultados (Cohen & Levinthal, 1990).

As afirmações dos autores, se relacionam com dinâmica dos gerentes da empresa, alvo desse estudo de caso. Constatou-se então que os gerentes da empresa, possuem um pleno domínio de suas atividades, assim como demonstraram a capacidade de promover as ações necessárias, que muitas vezes são específicas do segmento em que a empresa atua. Dessa forma, as evidências foram demonstradas no item “4.7”, por meio dos entrevistados *E03*, *E10* e *E14*, especialmente o modo como os gerentes se beneficiam dos resultados que obtiveram de treinamento e premiações.

Conforme Andreeva e Chaika (2006), a reputação do gerente, sobretudo suas habilidades empreendedoras, beneficiam de forma significativa o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (Mckelvie & Davidson, 2009; Wang & Ahmed, 2007). Esse contexto fica claro, quando o gerente articula a transferência integração de conhecimento e compartilha os resultados com todos, sendo essa uma das características presentes também quando das observações realizadas na empresa.

P4: Gerentes que desenvolvem continuamente ações que garantem competitividade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Sadalia et al. (2020), a orientação gerencial tem uma relação significativamente positiva para a vantagem competitiva. Inicialmente, na visão de Sirmon e Hitt (2009), o modo como os gerentes realizam a gestão do ativo, influencia expressivamente no sucesso e na geração de valor do negócio. Portanto, na visão de Barney (1991), primeiramente a empresa necessita avaliar seus recursos internos e ver as condições necessárias para garantir competitividade. Sendo que, o grande desafio da empresa através do seu gerente, vai ser promover de ações para sustentar ou aumentar a vantagem competitiva (Ambrosini &

Bowman, 2009). Um dos aspectos que demonstram isso, na prática, é a autonomia que os gerentes possuem para coordenar e reconfigurar os recursos da empresa. Outro aspecto fundamental, são as políticas e controles para resolução de problemas, que auxiliam os gerentes a mitigar riscos, responder de forma ágil e ainda melhorar a performance.

As ações, sendo o gerente o articulador para obtenção de vantagem competitiva, variam conforme os autores ao longo do tempo, estando propostas da seguinte maneira: (i) fusões e aquisições estratégicas (Winter, 1964); (ii) ampliação o valor da marca, melhor qualidade do produto, assim como o serviço e execução com foco no cliente (Porter, 1998); (iii) gerar lucratividade, ou seja, uma performance financeira (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993); (iv) utilização de estratégias inovadoras (Barney, 2007); (v) fatores contextuais controláveis, como investimentos em P&D e incerteza específica da empresa (Lin et al., 2020); e (vi) a cooperação em alianças estratégicas, particularmente para melhoria das habilidades e aplicação tecnológica (Idris et al., 2020). Considerando o posicionamento dos autores, as evidências mobilizadas pelos gerentes, foram: (i) tecnologia incorporada nos veículos; e (ii) 45 unidades parceiras, que formam uma excelente aliança estratégica, gerando ainda mais lucratividade para empresa.

Estas ações recomendadas pelos autores, sem dúvida, servem como um diferencial competitivo de grande serventia para as empresas, permitindo as mesmas a atingirem uma situação muito favorável no mercado onde estão inseridas. No caso da empresa que serviu de base para o estudo de caso, há sinais dessas ações pelos gerentes, por exemplo, o nível de parcerias e alianças, as inovações que integram clientes, assim como as tecnologias embarcadas em sua frota. Nessas ações, percebeu-se que os entrevistados *E03*, *E07*, *E09*, *E10* e *E12*, trouxeram exemplos fundamentados e articulados, o que coloca a empresa em uma posição de competitividade. Por outro lado, verificou-se que o tema “inovação”, ainda é um elemento embrionário para empresa, sendo pouco explorado pela operação. Contudo, em 2022 a empresa já criou um comitê, e o tema “inovação” é uma das pautas do planejamento estratégico da empresa.

Ou seja, fica claro que as empresas, através dos seus gerentes, necessitam ter estratégias robustas e difíceis de replicar (Barney, 2001), e assim precisam mantê-las, principalmente em ambientes dinâmicos, com propósito de geração para diferentes recursos e valores estratégicos (Collis, 1994; Teece, 2007). Aspectos como transformar os dados de mercado em ações estratégicas, reconhecer o dinamismo de mercado onde a empresa atua e inovações que visam integrar clientes e fornecedores, colaboram com o posicionamento dos autores.

Por fim, foi elaborado a Tabela 27, que apresenta a sumarização de ocorrências dispostas em cada uma das proposições nessa sessão. Essa tabela demonstrou a validação das proposições em relação as entrevistas.

Tabela 27
Validação das proposições

Proposições	Resultado
P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.	9 ocorrências aderentes
P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.	13 ocorrências aderentes
P3: Gerentes que implementam e reconfiguram capacidades dinâmicas com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.	3 ocorrências aderentes
P4: Gerentes que desenvolvem continuamente ações que garantem competitividade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.	5 ocorrências aderentes

Devido ao momento que a empresa está vivendo, na Tabela 27 foi perceptível identificar uma maior concentração de resultados entre as proposições 1 e 2, representando um total 22 ocorrências, ou seja, 73% do total. Todavia, onde a empresa não possui uma maturidade, foi registrado um total de 8 ocorrências, ou seja, uma proporção de 27%. Isto demonstra que a empresa necessita investir mais no desenvolvimento de suas ações, colocando em prática e recombinao melhor suas capacidades, assim como, obtendo e principalmente mantendo vantagem competitiva.

5 Considerações Finais

O ponto inicial deste estudo foi compreender, de modo detalhado, o papel do gerente na articulação de capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva. Desde as abordagens iniciais deste estudo, é notório que as diversas linhas de pensamento dos autores aqui citados, formam uma grande quantidade de interpretações distintas, constituindo a essência dessas capacidades. Da mesma forma, essa afirmação é válida para o contexto da vantagem competitiva, onde que diferentes autores compartilharam também convicções, permitindo o aprofundamento teórico sobre competitividade. Como visto, existem ainda diversas formas de constatar, avaliar e articular as capacidades dinâmicas, sendo que uma análise mais profunda diante de estudos empíricos, é imprescindível para investigação nessa área de conhecimento.

A partir disso, o objetivo geral do estudo foi avaliar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços. Por meio de uma estruturação teórica, inúmeras perspectivas e pesquisas dentro do contexto das capacidades dinâmicas foram apresentadas, do mesmo modo que, demonstrou-se toda uma literatura pregressa que aborda os temas “estratégia e vantagem competitiva”. No contexto empírico, propiciou e relacionou as inferências teóricas, trazendo a vivência do gerente de uma empresa de serviços, atuante no segmento de transportes. Ao analisar a evolução estrutural e as potencialidades desta empresa, bem como, testemunhar em partes os fatos relevantes de sua história neste último ano, foi possível investigar: (i) o desenvolvimento das capacidades dinâmicas; (ii) as articulações e práticas comandadas pelos seus gerentes; e (iii) o modo como a empresa se beneficia para obter vantagem competitiva.

Como o estudo relevou diversas teorias interpretativas para as capacidades dinâmicas, conseguiu-se diante da empresa analisada, correlacionar a utilização e configuração de recursos para articular as capacidades no dia a dia. Dessa forma, conferindo ao gerente, a promoção de um conjunto de ações para produzir resultados relevantes, a contribuição teórica consistiu em saber os benefícios proporcionados entre gerar e articular capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva de uma empresa, uma vez que esse tipo de encadeamento não permite ainda ter uma total clareza e compreensão nas pesquisas de campo. A maioria dos estudos, não demonstram de forma detalhada esse tipo de relação, e muito menos avaliam de modo aprofundado os fundamentos das capacidades dinâmicas no dia a dia das atividades empresariais. O estudo ainda contribuiu de maneira teórica em demonstrar como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, favorecem a empresa a obtenção de competitividade, discorrendo uma analogia específica a fim de ampliar pesquisas que conectem

esses dois constructos. Ainda assim, do ponto de vista teórico, o trabalho promoveu uma articulação dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, considerando principalmente os rituais de interatividade (Teece, 2007, 2018b; Li & Liu, 2014; Tondolo et al., 2015; Mousavi; et al., 2019; Alford & Duan, 2017), entre os gerentes.

O estudo esteve amparado por uma pesquisa minuciosa, onde a partir da narrativa envolvendo a história da empresa, se destacou aspectos como o seu surgimento, o modo como cresceu e se consolidou no mercado, as peculiaridades e as dificuldades na implementação de processos e a maneira como os gerentes conduzem as rotinas e administram os recursos. O levantamento de todos esses aspectos, além de ter permitido estudar de maneira profunda as mutações por quais a empresa passou, contribuiu positivamente para atingir o objetivo desse estudo. Diante desse aprofundamento, ficou claro que nem sempre oportunidades e ameaças que se originaram ao longo da história da empresa, assim como melhores práticas de gestão, podem ser classificadas como demonstração de capacidades dinâmicas. A presença dessas capacidades se deu, quando a empresa avaliando suas características internas, mobilizou ativos e recursos que transformaram seu contexto, em razão das mutações no mercado.

Pelas demonstrações feitas neste estudo, fica claro que o planejamento das PME, a qual tem um formato muitas vezes experimental e intuitivo, as capacidades dinâmicas são vistas como incrementais, pois, não ocorrem de maneira disruptivas. Em razão disso, a contribuição prática desse estudo, consistiu em apresentar uma visão clara e didática de como se origina as capacidades dinâmicas em uma empresa. Além disso, demonstrou-se como o gerente operacionaliza essas capacidades de uma maneira organizada, aplicando um método, com cadência de ações e atividades que visam orientá-lo. A contribuição também procurou deixar claro a importância de utilizar o planejamento como uma ferramenta de gerenciamento das ações estratégicas para guiar e preparar as empresas. Por fim, contribui-se de modo prático, demonstrando como às empresas podem utilizar os mecanismos aqui trabalhados, visando gerar e manter competitividade.

Além disso, o estudo tem como contribuição prática apoiar a empresa estudada, possibilitando que diante da mudança de ativos e recursos, essa pesquisa forneça amparo na condução de ações estratégicas. Este estudo visa orientar também o gerente, o responsável por essa transformação na empresa, com aplicações práticas, simples e objetivas, demonstrando como ele articula as capacidades dinâmicas. Ainda como contribuição prática, se considerou auxiliar a empresa diante das situações de riscos em razão da alta volatilidade no mercado em que atua, sendo o planejamento, o instrumento mais adequado para conduzir sua gestão.

Quanto as implicações gerenciais, o estudo demonstrou com comprovações como o gerente articula as capacidades dinâmicas, na prática empresarial. São evidências de como foram criadas e administradas em diferentes momentos que permearam a trajetória da empresa. Com isso, foi possível observar vários modos pelas quais as capacidades dinâmicas se originam e acabam influenciando no progresso e evolução das empresas. Deste modo, o estudo apontou alguns fatores críticos, de mutações estratégicas e de estrutura empresarial, tais como: (i) as estratégias e o entendimento sobre as necessidades de mudanças são conduzidos de modo inconsciente, sem o devido planejamento das empresas; (ii) análise e viabilidade de se constatar capacidades dinâmicas, na prática das empresas e a sua ligação para formação de vantagem competitiva sustentável (VCS); e (iii) a crescente evolução das empresas e a habilidade dos gerentes para transformar ativos e recursos mediante as mutações do ambiente, ou seja, a maneira de como são articuladas as capacidades dinâmicas e os impactos perante a competitividade organizacional.

Posto isso, entende-se que o estudo apresenta algumas limitações. É perceptível então um maior aprofundamento na pesquisa, sendo que os fatores limitantes, são: (i) a escolha por um segmento específico, quando a possibilidade poderia apresentar segmentos distintos; (ii) avaliação focada exclusivamente em PME, sendo uma possibilidade considerar empresas de diferentes portes, visando apresentar contribuições diversas para análise; e (iii) aplicação de uma perspectiva somente qualitativa, sem considerar a associação com métodos quantitativos, ou seja, a promoção de uma pesquisa quali-quantitativa. Com isso, outros modos de observar os gerentes a articularem fundamentos das capacidades dinâmicas poderiam ser demonstrados.

No que diz respeito a estudos futuros, avenidas promissoras de pesquisa podem desmistificar ainda mais a relação entre as capacidades dinâmicas e vantagem competitiva. Dessa forma, recomenda-se novas pesquisas com a seguinte perspectiva: (i) análise de empresas em outros setores da economia, com atuação em segmentos sensíveis, onde as mutações e a forte dinamicidade são constantes. Como exemplo, é sugerido empresas focadas em sustentabilidade e inovação; (ii) análise multicase, onde seria possível compreender a percepção de vários gerentes, de segmentos distintos, ao mesmo tempo; e (iii) realização de estudos quantitativos que permitam relacionar de forma clara, fundamentos e recursos que se associam a essas capacidades dinâmicas.

Sendo assim, entende-se que as capacidades dinâmicas discorrem de questões profundas, onde o interesse no seu desenvolvimento é contínuo pela comunidade científica. Essa relevância, além de demonstrar que o tema tende a ser melhor esclarecido por

pesquisadores no contexto teórico, configura a possibilidade de que novos estudos propiciem novas formas de gerar e garantir vantagem competitiva para as empresas.

Referências

- Allen, M. G. (1978). Strategic planning with a competitive focus. *The McKinsey Quarterly*, 14: 2–13.
- Adner, R. & Helfat, C. E. (2003) Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24: 1011–1025.
- Alford, P. & Duan, Y. (2017). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, United Kingdom*, 30: 2396-2416.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11: 29-49.
- Amit, Raphael, & Paul J. H. Schoemaker. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33–46.
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University. São Petersburgo.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Ill.: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Antonialli, F., Veroneze, R. B., Cavazza, B. H. Gandia, R. M., Ferreira, C. A., & Antonialli, L. M. (2017). Estratégia organizacional: um estudo histórico e bibliométrico. *Revista Espacios*, 38: 0.
- Appolinário, F. (2004) *Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico*. São Paulo: Atlas.
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71: 405–428.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29: 671–694.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11: 656-665.

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99–120.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. NY: Oxford University.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B.; McWilliams, A.; & Turk, T. (1989). *On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy*. In: *annual meeting of the strategic management society*, San Francisco.
- Barreto, L. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36: 256–280.
- Beuren, I. M. (2009). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Birley, S. (1985). The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1: 107–17.
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A. & Raisch, S. (2016). How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. *California Management Review*, 58: 36-58.
- Blackburn, R. A., Hart, M. & Wainwright, T. (2013), Small business performance: business, strategy and owner-manager characteristics. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20: 8-27.
- Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1: 109–125.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2003). How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. *British Journal of Management*, 14: 289–303.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Management: A Model for Effective Performance*. Nova York: Wiley & Sons.
- Brasil. (1988). Decreto n. 96.044, de 18 de maio. Aprova o Regulamento para o Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos e dá outras providências. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D96044.htm.
- Brasil. (2006). Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm.

Brasil. (2007). Lei nº 11.638, de 28 de dezembro. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11638.htm.

Brasil. (2007). Lei n. 11.442, de 05 de janeiro. Dispõe sobre o transporte rodoviário de cargas por conta de terceiros e mediante remuneração. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/l11442.htm.

Brasil. (2019). Resolução n. 5.848, de 25 de junho. Atualiza o Regulamento para o Transporte Rodoviário de Produtos Perigosos e dá outras providências. Recuperado em 25 setembro de 2021 de: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-5.848-de-25-de-junho-de-2019-173020360>.

Bretherton, P. & Chaston, I. (2005). Resource dependency and SME strategy: an empirical study. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12: 274-289.

Buzzao, G. & Rizzi, F. (2021). On the conceptualization and measurement of dynamic capabilities for sustainability: Building theory through a systematic literature review. *Business Strategy and the Environment*, 30: 135-175.

Capobianco-Uriarte, M. M., Casado-Belmonte, M. P., Marín-Carrillo, G.M., & Terán-Yépez, E. (2019). A Bibliometric Analysis of International Competitiveness (1983–2017), Sustainability, MDPI. *Open Access Journal*, 11: 1–22.

Cardona, P., & Lombardía, P. G. (2005). *How to Develop Leadership Competencies*. Pamplona: EUNSA.

Carson, D. (1985) The challenge of teaching marketing to small businesses. *European Journal of Marketing*, 19: 42–53.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995) *Marketing and Entrepreneurship in SMEs*. London: Prentice-Hall.

CNT. (2020). Anuário CNT do transporte - Estatísticas consolidadas. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: <https://anuariodotransporte.cnt.org.br/2020/File/PrincipaisDados.pdf>.

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.

Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 143-152.

Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cummins, F. A. (2017). *Building the agile enterprise: With capabilities, collaborations and values*. San Francisco: Elsevier Inc.

Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.

Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9: 284–295.

Dana, L. P., Kumar, S., Pandey, N. & Sureka, R. (2021). The journal of small business management: A bibliometric overview of 1996–2019. *Journal of Small Business Management*, 1-22.

Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32: 1–31.

Dasilva, C., & Trkman, P. (2014). Business Model: What it is and What it is Not. *Long Range Planning*, 47: 379–389.

De Andrade, S. R., Ruoff, A. B., Piccoli, T., Schmitt, M. D., Ferreira, A., & Xavier, A. C. A. (2017). O estudo de caso como método de pesquisa em enfermagem: uma revisão integrativa. *Texto Contexto Enferm*, 6: e5360016.

De Chernatony, L., Daniels, K. & Johnson, G. (1993). A cognitive perception on managers' perceptions of competition. *Journal of Marketing Management*, 9: 373–381.

Deloitte, & Exame, R. (2019). As PME que mais crescem no Brasil. Investimentos e inovação para enfrentar os desafios. Recuperado em 30 de março de 2021 de: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/strategy/articles/pmes-mais-crescem-brasil.html>.

Denrell, J. & Powell, T. (2016). Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage: Contributions and Scope Conditions. In: TEECE, David J.; LEIH, Sohvi (Org.). *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. *Oxford Hanbook Online*.

Dobbs, M., & Hamilton, R.T. (2007). Small Business Growth: Recent Evidence and New Directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13: 296–322.

Dodd, S. D. (1997). Social network membership and activity rates: some comparative data. *International Small Business Journal*, 15: 80–7.

Dornelas, J. C. A. (2008). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000) Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21: 1105–1121.

Ebserh (2020). Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido – TCLE. Recuperado em 30 de agosto de 2021 de: <http://www2.ebserh.gov.br/documents/220250/621012/MODELO+DE+TERMO+DE+CONSENTIMENTO+E+ASSENTIMENTO.pdf/41505eec-2379-4b0e-a50a-af2e867ebfa4>.

Eggers, J. P. & Kaplan, S. (2013). Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective. *The Academy of Management Annals*, 7: 295–340.

Experian, S. (2020). Gestão de Pequenas e Médias Empresas: os desafios e otimizações para o sucesso do seu negócio. Recuperado em 29 de dezembro de 2021 de: <https://empresas.serasaexperian.com.br/blog/gestao-de-pequenas-e-medias-empresas/>.

Falconi. (2020). Como profissionalizar uma empresa e por onde começar?, Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: <https://midfalconi.com/como-profissionalizar-uma-empresa/>.

Farago, F. E., Denkewski, W., Lourenço, M. L., & Fernandes, J. M. F. (2019). Dynamic Capabilities, New Business Creation and the Entrepreneur: An Analysis about the La La Land Film. *International Journal of Entrepreneurship*, 23: 01–14.

FIA (2018a). PME: o que são, como administrar e estratégias de sucesso. Recuperado em 09 de janeiro de 2022 de: <https://fia.com.br/blog/pme/>.

FIA (2018b). Gestão Empresarial: o que é, como funciona e como aplica. Recuperado em 09 de janeiro de 2022 de: <https://fia.com.br/blog/gestao-empresarial/>.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa (3a ed., J. E. Costa, Trad.)*. São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995).

Flick, U. (2013). *Introdução À Metodologia De Pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre: Penso.

Forsman, H. (2008). Business development success in SMEs: a case study approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15: 606–622.

Gautam, R., Barney, J. B., & Muhanna, W. (2004). Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 25: 23–37.

Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*, 76: 37–74, 2002.

Gilmore, A. & Carson, D. (1999) Entrepreneurial marketing by networking. *New England Journal of Entrepreneurship*, 12: 31–8.

- Gluck, F. W., Kaufman, S. P., & Walleck, A. S. (1980). Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review*, 58: 2–16.
- Grant, R. B. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33: 114–135.
- Grant, R. M. (1995). *Comtemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Cambridge. Blackwell Publishers.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9: 61-72.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (2017). A Service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31: 137–158.
- Gs, A. D., Kurniasihb, N., Renic, A., Istantid, E., Zuhroha, D., & Qomariah, N. (2019). The effect of business sphere on competitive advantage and business performance of smes. *Management Science Letters*, 9: 1153–1160.
- Guedes, A. A., Araújo, D. L. A., Coti-Zelati, P. E., Ornellas, R., & Gastaldon, O. (2016). Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado baixa renda. *Caderno de Administração*, 24: 29-44.
- Gutierrez-Gutierrez, L. & Antony, J. (2020), Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11: 125-149.
- Hashimoto, M. (2006). *Espírito Empreendedor nas Organizações: Aumentando a competitividade através do intraempreendedorismo*. São Paulo: Saraiva.
- Hansen, E. L. (1995). Entrepreneurial networks and new organisation growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19: 7–20.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). *Restoring our competitive edge*. New York: Wiley.
- Heider, A.; Gerken, M.; Dinther, N. V.; & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research*, 130: 635-645.
- Helfat, S. F., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes In Organizations*. Malden: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41: 1281– 1312.
- Han, M. (2006). Developing social capital to achieve superior internationalization: a conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4: 99-112.

Hogarth, R., & Michaud, C. (1991). *Longevity of business firms: a four-stage framework*. Fontainebleau: INSEAD.

IBGE. (2019). PAS - Pesquisa Anual de Serviços, 2019. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?edicao=31422&t=destaques>.

IBPQ & SEBRAE. (2019). Empreendedorismo no Brasil em 2019. Relatório Executivo. Recuperado em 23 de agosto de 2021 de: <https://ibqp.org.br/pdf%20gem/relat%c3%b3rio%20executivo%20empreendedorismo%20no%20brasil%202019.pdf>.

Idris, F., Dewi Susita, D., & Buchdadi, A. D. (2020). Enhancing the small medium enterprises competitive advantage through SMEs strategic alliances. *Management Science Letters*, 10: 2113–2118.

Jevwegaga, H., Ade-Adeniji, O., Ibidunni, A. S., Olokundun, M. A., Borishade, T. T., & Falola, H. O.; Obaoye, P. (2018). Role of SMEs entrepreneurial activities and industrial clustering on SMEs performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24: 1–7.

Johannisson, B., Alexanderson, K.N. & Sennesth, K. (1994) Beyond anarchy and organisation: entrepreneurs in contextual networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 6: 329–56.

Julkovski, D. J. (2021). *MODELOS DE NEGÓCIOS CIRCULARES: Níveis de Maturidade em Economia Circular e Inovação* (Doctoral dissertation). Recuperado das Dissertações e Teses do catálogo de teses Capes.

Khan, K. U., Atlas, F., Ghani, U., Akhtar, S., & Khan, F. (2021). Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 24: 1679–1699

Khandekar, A. & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations: a strategic HRM perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12: 211–226.

Kienbaum. (2017). Perfil do Executivo Brasileiro. Recuperado em 23 de março de 2021 de: <https://drive.google.com/file/d/0B1oP3IQo9bEVaE5EWEFPQ2p2YWpRejZhaEF2SnhLaU0zZ1Z3/view>.

Ko, W.W., & Liu, G. (2017). Environmental Strategy and Competitive Advantage: The Role of Small- and Medium-Sized enterprises' Dynamic Capabilities. *Business Strategy and the Environment*, 26: 584–596.

Kuhn, T. S. (1975). *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo: Perspectiva.

Kumar, K., Boesso, G., Favotto, F. & Menini, A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19: 132–145.

Kump, B., Englemann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Towards a Dynamic Capabilities Scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28: 1149–1172.

Laforet, S. (2016). Effects of organisational culture on organisational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23: 379–407.

Laforet, S. & Tann, J. (2006), “Innovative characteristics of small manufacturing firms”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13:363–380.

Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.

Landry, M. (1995). A note on the concept of 'problem'. *Organization Studies, Berlin*, 16: 315–343.

Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79: 152–160.

Leemann, N. & Kanbach, D. K. (2022). Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review. *Management Research Review*, 45: 486–501.

Leite, J. B. D., & Porsse, M. C. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva [Edição Especial]. *Revista de Administração Contemporânea*, 7: 121–141.

Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67: 2793–2799.

Lin, H.-E., Hsu, I.-C., Hsu, A.W., & Chung, H.-M. (2020). Creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. *Technological Forecasting and Social Change* v. 154.

Liu, H.-M., & Yang, H.-F. (2019). Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision*, 58: 58–75.

Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41: 419–436.

Macedo-Soares, T. D. L. V. A., & Figueira, L. A. P. A. (2007). Gestão estratégica da energia nucleoeletrica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso [Edição Especial]. *Revista de Administração Contemporânea*, 11: 55–76.

Mamédio, D., Rocha, C., Szczepanik, D. & Kato, H. (2019). Strategic alliances and dynamic capabilities: a systematic review. *Journal of Strategy and Management*, 12: 83–102.

Mcguinness, T., & Morgan, R. E. (2003). *Organizational change capability: the theoretical construct and its operational measurement*. Developments in Marketing Science, Proc. of the Acad. of Marketing Sci. Conf. Washington DC, USA.

Mckelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20: S63-S80.

Mercer. (2019). Pesquisa de Gestão de Desempenho Global. Criando uma transformação orientada para o desempenho no futuro do trabalho. Recuperado em 15 de abril de 2021 de: https://www.imercer.com/uploads/common/HTML/LandingPages/Analytical_Hub/june2019-mercer-2019-global-performance-management-survey-executive-summary.pdf.

Merriam, S. B. (1998). *The design of qualitative research. In: Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon.

Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29: 1827–1855.

Millward, H. & Lewis, A. (2005). Barriers to successful new product development within small manufacturing companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12: 379-394.

Minai, M. S., Raza, S., Hashim, N. A. B., Zain, A. Y. M., & Tariq, T. A. (2018). Linking entrepreneurial education with firm performance through entrepreneurial competencies: A Proposed Conceptual framework. *Journal of Entrepreneurship Education*, 21: 58–69.

Mishra, G. P., Mishra, K. L., & Mishra, R. (2018). Leadership, organizational effectiveness and entrepreneurship in small and medium enterprises: A study in Indian context. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24: 54–68.

Morrisson, J. R., & Lee, J. G. (1979). The anatomy of strategic thinking. *The McKinsey Quarterly*, 15: 2–9.

Mousavi, S.; Bossink, B. & Vliet, M. V. (2019). Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. *Business Strategy and the Environment*, 28: 366-387.

Murschetz, P.C., Omid, A., Oliver, J.J., Kamali Saraji, M. & Javed, S. (2020), Dynamic capabilities in media management research: a literature review. *Journal of Strategy and Management*, 13: 278-296.

Nelson, R. R.; & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.

Newbert, S. L. (2005). New firm formation: a dynamic capability perspective. *Journal of Small Business Management*, 43: 55–77.

Nicolescu, O. (2009). Main features of SMEs organisation system. *Review of International Comparative Management*, 10: 405–413.

OCDE. (2017). Structural Business Statistics (SDBS), Number of SMEs and large firms. Recuperado em 06 de novembro de 2020 de: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=81354>.

Ohmae, K. (1978). Effective strategies for competitive success. *The McKinsey Quarterly*, v. 14: 50–59.

Oliveira, A., Saito, L. & Domingues, C. (2020). A Produção Científica Sobre Capacidades Dinâmicas: um Estudo Bibliométrico de 1997 a 2018. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies [FSRJ]*, 12: 223–241.

Parida, V., Westerberg, M. & Frishammar, J. (2012). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 50: 283–309.

Patrus. (2017). Os 7 maiores desafios da logística de transporte e como superá-los. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: <https://patrus.com.br/blog/os-7-maiores-desafios-da-logistica-de-transporte-e-como-supera-los/>.

Pavlou, P. A. & El Sawy, O. (2011). A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42: 239–273.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179–191.

Peteraf, M., Di Stefano, G. & Verona, G. (2013). The Elephant In The Room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, 34: 1389–1410.

Picoli, F. R., Souza, C. P. S. & Takahashi, A. R. W. (2013). Produção nacional em capacidades dinâmicas: um estudo bibliométrico. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 37.

Piening, E. P. (2013). Dynamic capabilities in public organizations: A literature review and research agenda. *Public Management Review*, 15: 209–245.

Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning?: a comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15: 472–489.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, Collier Macmillan.

Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press Crossref.

Ramdani, B., Chevers, D. & Williams, D.A. (2013). SMEs' adoption of enterprise applications: a technology-organisation-environment model. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20: 735–753.

- Ratnawati., B. E., Soetjito., F., Danardhana, M. & Wahyono, H. (2018). The Role of SMEs' Innovation and Learning Orientation in Mediating the Effect of CSR Programme on SMEs' Performance and Competitive Advantage. *Global Business Review*, 19: 1–18.
- Raza, S., Minai, M. S., Abrar Ul Haq, M. A., Ismail, A. I. & Zain, A. Y. M. (2018). Entrepreneurial network towards small firm performance through dynamic capabilities: The conceptual perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24: 1–9.
- Reed, R. & Defillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15: 88–102.
- Rodríguez-Serrano, M. A., & Martín-Armario, E. (2019). Born-Global SMEs, Performance, and Dynamic Absorptive Capacity: Evidence from Spanish Firms: *Journal of Small Business Management*, 57: 298–326.
- Roy, B. (1993). Decision science or decision-aid science?. *European Journal of Operational Research*, 66: 184–203.
- Sadalia, I., Muharam, H., Mulyana, A., Jumadil Saputra, J. & Ilham, R. N. (2020). A Structural Relationship of Entrepreneurial Orientation and Innovation through Supply Chain Management on Competitive Advantage of SMEs in North Sumatera, Indonesia: The Mediating Role of Financing Factor. *International Journal of Supply Chain Management*, 9: 237–243.
- Sambharya, R.B. & Lee, J. (2014). Renewing Dynamic Capabilities Globally: An Empirical Study of the World's Largest MNCs. *Management International Review*, 54: 137–169.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F. & Lucio, M. P. B. (2013). *Metodologia de pesquisa*. 5 ed. Porto Alegre: Penso.
- Sapienza, H. J., De Clercq, D. & Sandberg, W. R. (2005). Antecedents of international and domestic learning effort. *Journal of Business Venturing*, 20: 437–57.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. New York: Pearson Education.
- SBA. (2019). Office of Advocacy. United States Small Business Profile. Recuperado em 06 de janeiro de 2021 de: <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2019/04/23142719/2019-Small-Business-Profiles-US.pdf>.
- Schilke, O., Hu, S. & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12: 390-439.
- Schoemaker, P. J. H., Heaton, S. & Teece, D. (2018). Innovation, Dynamic Capabilities, and Leadership. *California Management Review*, 61: 15–42.
- Schultz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44: 661-81.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.

Sebrae (2020). Painel de empresas. Recuperado em 30 de dezembro de 2021 de: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>.

Sehnem, S.; Campos, L. M. S.; Julkovski, D. J.; & Cazella, C. F. (2019a). Circular business models: level of maturity. *Management Decision*, 57: 1043–1066.

Sehnem, S.; Ndubisi, N. O.; Preschlak, D.; Bernardy, R. J. & Silvio Santos Junior, S. S. (2019b). Circular economy in the wine chain production: maturity, challenges, and lessons from an emerging economy perspective. *Production Planning & Control*, 31:1014-1034.

Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30: 1375–1394.

South, S. E. (1981). Competitive advantage: the cornerstone of strategic thinking. *The Journal of Business Strategy*, 1: 15–25.

Talafidaryani, M. (2021), A text mining-based review of the literature on dynamic capabilities perspective in information systems research. *Management Research Review*, 44: 236-267.

Taylor, D. W. & Thorpe, R. (2004). Entrepreneurial learning: a process of co-participation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11: 203-211.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350.

Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49: 1395-1401.

Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45: 8-37.

Teece, D. J. (2014b). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28: 328-352.

Teece, D. J. (2015). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Management in Large Organizations: Toward a Theory of the (Entrepreneurial) Firm. *European Economic Review*, 86: 202–216.

Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86: 202-216.

Teece, D. J. (2017). A capability theory of the firm: an economics and (Strategic) management perspective. *New Zealand Economic Papers*, 53: 1–43.

- Teece, D. J. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51: 40–49.
- Teece, D. J. (2018b) Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. Cambridge University Press, 24: 359-368.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Review of Strategic Management Journal*, 18: 509–33.
- Teece, D. J., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy. *California Management Review*, 58: 13–35.
- Tondolo, V. A. G.; Tondolo, R. R. P.; Puffal, D. P. & Bitencourt, C. B. (2015). Capacidades dinâmicas e capital social organizacional: um estudo exploratório em ambiente de incubadora e parque tecnológico. *Revista de Administração da UFSM*, 8: 666-684.
- Top Transporte. (2018). Ranking 2018. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: <https://www.topdotransporte.com.br/ranking>.
- Top Transporte. (2019). Ranking 2019. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: <https://www.topdotransporte.com.br/ranking>.
- Van Rijmenam, M., Erekhinskaya, T., Schweitzer, J. & Williams, M.-A. (2019). Avoid being the Turkey: How big data analytics changes the game of strategy in times of ambiguity and uncertainty. *Long Range Planning*, 52: 101841.
- Vasconcelos, F. C. & Brito, L. A. L. (2004). Vantagem competitiva: o construto e a métrica. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 44: 51–63.
- Vasconcelos, F. C. & Cyrino, A. B. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 40: 20–37.
- Vogel, R. & Güttel, W. (2013). The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. *International Journal of Management Reviews*, 15: 426- 446.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9: 31–51.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organising*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K.E. (1991) The non-traditional quality of organisational learning. *Organisational Science*, 2: 116–24.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5: 171–180.

- Wilhelm, H., Schlömer, M. & Maurer, I. (2015). How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines Under High and Low Levels of Environmental Dynamism. *British Journal of Management*, 26: 327–345.
- Wilson, N. C. & Stokes, D. (2005). Managing creativity and innovation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12: 366–378.
- Winter, S. G. (1964). Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, 4: 25–272.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management*, 24: 991–995.
- Wolf, C. & Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43: 1754–1788.
- Yacob, S., Erida, E., Machpuddin, A. & Alamsyah, D. (2021). A model for the business performance of micro, small and medium enterprises: Perspective of social commerce and the uniqueness of resource capability in Indonesia. *Management Science Letters*, 11: 101–110.
- Yeow, A., Soh, C. & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 27: 43–58.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: design and methods*. London: Sage.
- Yin, R.K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage. Thousand Oaks, California.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Artmed. 3.ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish, Second Edition*. New York: The Guilford Press.
- Zahra, S. A. & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27: 185–203.
- Zahra, S. A., Sapienza, H. J. & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda. *Journal of Management Studies*, 43: 917–955.
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32: 1035–1054.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339–351.

Apêndices

Apêndice A – Matriz de Amarração

Neste apêndice A, é demonstrada a matriz de amarração da pesquisa, a partir das Tabelas 28, 29, 30, 31 e 32.

Tabela 28

Matriz de amarração para o objetivo específico 1 (Descrever as especificidades da dinâmica organizacional das pequenas e médias empresas na qual as capacidades são articuladas para obtenção de vantagem competitiva)

Objetivos específicos e conceito chave	Descrição de especificidades das PME e como as capacidades geram vantagem competitiva	Operacionalização: Perguntas do questionário
- Objetivo específico 1: “Descrever as habilidades e competências mobilizados para articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva”. - Conceito chave: especificidades e dinâmica organizacional	É notório que as PME são geralmente mais informais e flexíveis, e assim acabam dependendo das características pessoais do seu próprio gerente (Minai et al., 2018). Uma PME precisa ter a capacidade de refletir sobre: (i) a utilidade dos recursos existentes (exemplo, capital humano, tecnologias); (ii) ser capaz de sentir e aproveitar oportunidades do ambiente externo (por exemplo, clientes e fornecedores); e (iii) recombinar e integrar novos recursos de forma eficiente (Dasilva & Trkman, 2014; Kump et al., 2019; Teece, 2018).	- Pergunta 1: Identifica-se o perfil do líder existente? - Pergunta 2: Possui reconhecimento do líder quanto a valores e cultura? - Pergunta 3: É possível ter cooperação e circulação de pessoas entre diferentes áreas? - Pergunta 4: Existe a preleção para as novas tecnologias? - Pergunta 5: Atende plenamente as necessidades com clientes? - Pergunta 6:

	Criar novas estratégias, assim como desenvolver recursos e capacidades (Liu & Yang, 2019), que facilitem as PME a ganharem vantagem competitiva e desempenho superior (Khan et al., 2021), é fundamental para garantir sustentabilidade no cenário de negócios (Laloux, 2014). Zollo & Winter (2002), acreditam que para a evolução das capacidades dinâmicas, alguns mecanismos focais servem de amparo para compreensão das ligações causais de uma empresa entre as ações realizadas e o desempenho obtido	As inovações integram Clientes, fornecedores e empresas complementares? - Pergunta 7: Recombina-se conhecimentos internos e externos? - Pergunta 8: O nível de rotinas estabelecidas e capacidades desenvolvidas? - Pergunta 9: Possui certificações, políticas de auditoria e transparência? - Pergunta 10: Conhece e usufrui dos resultados obtidos de premiações e treinamentos? - Pergunta 11: Explora o plano de cargos e salários visando a promoção de colaboradores? - Pergunta 12: Mantem-se um alinhamento a incentivos por produtividade e boas práticas?
--	---	---

Tabela 29

Matriz de amarração para o objetivo específico 2 (Verificar os fatores internos organizacionais que estimulam a articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva)

Objetivos específicos e conceito chave	Avaliar os fatores que articulam capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva	Operacionalização: Perguntas do questionário
- Objetivo específico 2: “Verificar os fatores internos, a saber, processos e rotinas organizacionais que estimulam a articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva”. - Conceito chave: fatores internos e articulação	As capacidades dinâmicas, são utilizadas para reconfigurar, bem como mudar recursos ou capacidades, geralmente em resposta às oscilações das variáveis internas ou externas (Teece et al., 1997; Pavlou & El Sawy, 2011). Segundo Winter (1964), as capacidades dinâmicas, podem surgir de diversas maneiras: a) a capacidade de ampliar o market share (participação de mercado), permitindo a empresa estender a sua atuação ou mesmo entrar em novo negócio a partir do crescimento interno, fusões e aquisições estratégicas; b) a capacidade de criação de processos produtivos, assim como novos produtos;	- Pergunta 13: Dirige-se pesquisas e desenvolvimento internamente? - Pergunta 14: Qual o nível de parcerias e alianças? - Pergunta 15: Identifica-se segmentos-alvo? - Pergunta 16: Dispõe de processos mapeados e rotinas organizacionais? - Pergunta 17:

	c) a capacidade de levar a empresa ao crescimento consistente e de torná-la mais lucrativa; e d) a capacidade de incorporar e reconfigurar as competências e habilidades, internas e externas, que visam apoiar a gestão no enfrentamento de desafios em um ambiente de constante mudança.	Áreas coordenam e reconfiguram os recursos da empresa? - Pergunta 18: As decisões ocorrem em poucos sistemas e descentralizados da matriz? - Pergunta 19: Há políticas e controles para redução de problemas? Pergunta 20: Existe um modelo de aprendizagem organizacional? - Pergunta 21: Adota-se treinamento e desenvolvimento das equipes? - Pergunta 22; Há transferência e integração de conhecimento?
--	--	--

Tabela 30

Matriz de amarração para o objetivo específico 3 (Identificar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados por estas que suscitem indicativos para obtenção de vantagem competitiva)

Objetivos específicos e conceito chave	Descrição dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados para obtenção de vantagem competitiva	Operacionalização: Perguntas do questionário
---	---	---

- Objetivo específico 3: “Identificar as práticas de monitoramento dos fatores do ambiente externo e os conhecimentos revelados por estas que suscitem indicativos para obtenção de vantagem competitiva”. - Conceito chave: práticas de monitoramento e conhecimentos relevados	As 5 forças competitivas e que são determinantes para as empresas, segundo Porter (1985), são: a) Potencial Entrantes: Ameaça de novos entrantes; b) Fornecedores: Poder de negociação dos fornecedores; c) Substitutos: Ameaças a produtos e serviços; d) Compradores: Poder de barganha dos compradores; e) Empresas Competidoras: Rivalidade entre empresas existentes.	- Pergunta 23: Utiliza os dados de mercado e da concorrência?
---	--	---

Tabela 31

Matriz de amarração para o objetivo específico 4 (Interpretar os mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada)

Objetivos específicos e conceito chave	Explicar os mecanismos de geração e de vantagem competitiva	Operacionalização: Perguntas do questionário
- Objetivo específico 4: “Interpretar os mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada”. - Conceito chave: mecanismos de geração e vantagem competitiva	Segundo Barney (2007), para uma empresa obter renda e vantagem competitiva, primeiramente será necessário avaliar seus recursos internos e ver as condições necessárias para garantir competitividade. Desse modo, existem quatro parâmetros que são considerados no modelo VRIO: (i) valioso?; (ii) raro?; (iii) difícil de imitar?; e (iv) explorado pela empresa?.	- Pergunta 24: Existe o processo de inovação empresarial? - Pergunta 25: Há tecnologia embarcada nos veículos?

Tabela 32

Matriz de amarração para o objetivo específico 5 (Analisar a relação dos mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada e a formação de capacidades dinâmicas)

Objetivos específicos e conceito chave	Avaliar a relação dos mecanismos de geração e de vantagem competitiva na forma de capacidades dinâmicas	Operacionalização: Perguntas do questionário
- Objetivo específico 5: “Analisar a relação dos mecanismos de geração e vantagem competitiva adotados pela empresa pesquisada e a formação de capacidades dinâmicas”. - Conceito chave: mecanismos de geração e vantagem competitiva, formação de capacidades	Na perspectiva de Teece (2007), as capacidades dinâmicas devem subsidiar a partir da sua estrutura, a devida orientação aos gerentes de quais são bases de vantagem competitiva que sua empresa terá para realizar o processo de gestão no decorrer do tempo. Para Sirmon & Hitt (2009), o modo como os gerentes realizam a gestão do ativo de uma empresa diante das diversas mudanças e turbulências de mercado, influencia expressivamente no sucesso e na geração de valor. O modo de integrar os ativos tangíveis e intangíveis como uma base concreta de vantagem competitiva, pode ser entendido como uma aplicação das capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).	- Pergunta 26: Qual abrangência da tomada de decisão em nível estratégico? - Pergunta 27: Reconhece a dinamicidade do mercado? - Pergunta 28: O modelo de negócio é flexível?

Apêndice B – Roteiro de Entrevista

Informações sobre a entrevista, assim como o entrevistado.

Data	
Entrevistado (a)	
Função	
Data	
Tempo na Empresa	

Essa pesquisa tem por premissa abordar o papel do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva. Os termos capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, são considerados por especialistas tópicos relevantes diante da administração empresarial. Primeiramente, as capacidades dinâmicas têm por objetivo explicar como as organizações podem gerar transformações no segmento onde atuam, ou ainda, como se moldam a partir das mudanças no ecossistema de negócios onde operam. Já a vantagem competitiva, se configura quando empresa consegue moldar suas capacidades dinâmicas à medida que isso na prática possa gerar de forma rápida, diferenciais em relação aos seus competidores.

Atualmente o conhecimento a nível desse tema no Brasil, tem uma forte influência da comunidade internacional. Para que a realidade seja diferente a âmbito nacional, é preciso propiciar novas avenidas de conhecimento, diminuindo assim as lacunas existentes sobre o tema no país. Por isso, uma maneira de gerar esse conhecimento necessário, é produzir pesquisas científicas como essa em questão. Por este motivo, optou-se por este tema como propósito de pesquisa.

Sabe-se que o (a) senhor (a) é profundo (a) conhecedor (a) dessa empresa, uma vez que participa ativamente da gestão estratégica na condução de objetivos, projetos e ações que concederam a empresa a diferenciar-se e assim manter-se competitiva no seu mercado de atuação. Por esta razão, o interesse em entrevistá-lo (a). É importante salientar que a sua identidade vai ser mantida em sigilo absoluto e que os dados provenientes da entrevista, serão usados unicamente para finalidades científicas.

Antes de iniciar a entrevista, o termo de consentimento livre e esclarecido precisa ser explicado. O documento é forma de resguardar e dar garantia quanto ao sigilo do seu depoimento, assim como a confidencialidade das informações. Se faz necessário também salientar ainda que: (i) não existe obrigatoriedade quanto à participação na entrevista; (ii) não há penalização de modo algum, caso venha a ser recusado o convite de participação na

entrevista; e (iii) após entrevista, a qualquer momento e sem penalização, poderá ser retirado o consentimento que autoriza fornecer os dados. Se faz necessário esse esclarecimento, visto que esta pesquisa respeita a ética, prevalecendo a proteção das pessoas que assim participaram do estudo.

A seguir, relaciona-se as perguntas do roteiro da entrevista.

1) Identifica-se segmentos-alvo?

Contexto: a pergunta em questão procura evidências e como se compreende a atuação da empresa no mercado opera.

2) Atende plenamente as necessidades com clientes?

Contexto: esta pergunta visa demonstrar como a empresa atende as dores de cada cliente, e assim se posiciona como uma provedora de soluções gerando vantagem competitiva.

3) Utiliza os dados de mercado e da concorrência?

Contexto: a pergunta busca confirmar como a empresa usa os dados de mercado e da concorrência com viés na articulação de capacidades dinâmicas.

4) O modelo de negócio é flexível?

Contexto: a pergunta pretende analisar como a flexibilidade no segmento pode ajudar a empresa empregar melhor seus recursos para articular as capacidades dinâmicas.

5) Reconhece a dinamicidade do mercado?

Contexto: Essa pergunta busca entender como a empresa reconhecer a dinâmica do seu segmento, características e peculiaridades dessa atuação.

6) Adota-se treinamento e desenvolvimento das equipes?

Contexto: a pergunta em questão procura demonstrar como a empresa qualifica a equipe para melhor entregar resultados e gerar as capacidades dinâmicas.

7) Conhece e usufrui dos resultados obtidos de premiações e treinamentos?

Contexto: a pergunta procura revelar como os resultados dessa natureza são empregados na articulação das capacidades dinâmicas e na obtenção de vantagem competitiva.

8) Explora o plano de cargos e salários visando a promoção de colaboradores?

Contexto: a pergunta destina-se a entender como plano de cargos e salários proporcionam a empresa uma melhor motivação para buscar a articulação de capacidades dinâmicas.

9) Identifica-se o perfil do líder existente?

Contexto: esta pergunta em questão procura compreender os comportamentos individuais, as habilidades e as competências que o líder deve ter para articular as capacidades dinâmicas.

10) Possui reconhecimento do líder quanto a valores e cultura?

Contexto: a pergunta deseja descobrir como os valores e a cultura de cada líder proporciona num ambiente propício para articulação de capacidades dinâmicas.

11) Qual abrangência da tomada de decisão em nível estratégico?

Contexto: esta pergunta procura saber e conhecer como tomada de decisão dos líderes possibilitar articular capacidades dinâmicas para obter competitividade.

12) Existe um modelo de aprendizagem organizacional?

Contexto: essa pergunta analisa como a empresa promove o modelo aprendizagem, e assim potencializa capacidades dinâmicas com objetivo de tornar-se competitiva no mercado em que opera.

13) Há transferência e integração de conhecimento?

Contexto: a pergunta tem por princípio entender como a empresa utiliza do seu aprendizado, do conhecimento, e principalmente das informações advindas do mercado em que opera, para assim gerar vantagem competitiva.

14) O nível de rotinas estabelecidas e capacidades desenvolvidas?

Contexto: a pergunta visa identificar o grau e características das rotinas e capacidades organizacionais que são mobilizadas pela empresa para promover crescimentos e resultados.

15) Recombina-se conhecimentos internos e externos?

Contexto: a pergunta em questão visa conhecer como os conhecimentos são explorados e atualizados para gerar e manter vantagem competitiva.

16) Existe o processo de inovação empresarial?

Contexto: a pergunta procura conhecer como ocorre e é gerada a inovação que visa manter e potencializar a vantagem competitiva.

17) As inovações integram Clientes, fornecedores e empresas complementares?

Contexto: a pergunta tem a expectativa de compreender como a inovação de produtos e serviços podem integrar clientes, fornecedores e empresas parceiras, para gerar e manter vantagem competitiva.

18) Qual o nível de parcerias e alianças?

Contexto: esta pergunta pretende demonstrar como as parcerias e alianças auxiliam a empresa a ter competitividade no mercado em que atua.

19) Dirige-se pesquisas e desenvolvimento internamente?

Contexto: a pergunta busca revelar como pesquisas e desenvolvimento auxiliam a empresa a decidir por melhores recursos e rotinas organizacionais.

20) Existe a preleção para as novas tecnologias?

Contexto: essa pergunta propõe-se a perceber como se dá o processo de escolha de tecnologias que vão possibilitar condicionar melhores recursos e capacidades para articulação de capacidades dinâmicas.

21) As decisões ocorrem em poucos sistemas e descentralizados da matriz?

Contexto: a pergunta se destina a verificar em nível sistêmico, como ocorre as decisões da empresa que vão permitir articular capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva.

22) Há tecnologia embarcada nos veículos?

Contexto: a pergunta visa identificar os tipos de tecnologias que integram a frota e que geram competitividade a empresa.

23) É possível ter cooperação e circulação de pessoas entre diferentes áreas?

Contexto: a pergunta procura identificar como a troca de experiências possibilita adequar processos e recursos organizacionais de modo melhor.

24) Áreas coordenam e reconfiguram os recursos da empresa?

Contexto: a pergunta busca investigar o modo e situações como a empresa se apropria dos recursos para gerar vantagem competitiva.

25) Mantem-se um alinhamento a incentivos por produtividade e boas práticas?

Contexto: esta pergunta tem por objetivo compreender como as boas práticas ajudam na recombinação de recursos organizacionais.

26) Há políticas e controles para redução de problemas?

Contexto: a pergunta visa entender como as políticas para redução de problemas podem auxiliar na recombinação de recursos e capacidades organizacionais.

27) Dispõe de processos mapeados e rotinas organizacionais?

Contexto: a pergunta em questão procura examinar os processos e rotinas da empresa que são necessárias para empresa se adequar diante das mudanças no mercado em que opera e assim gerar capacidades dinâmicas.

28) Possui certificações, políticas de auditoria e transparência?

Contexto: essa pergunta busca demonstrar como os mecanismos de controle e normatizações ajudam a empresa a utilizar recursos e capacidades de modo adequado e melhor.

Obrigado por participar nessa pesquisa.

Apêndice C – Diário de Observação de Campo

Notas de observação que permite apoiar o pesquisador.

Empresa	
Entrevistado(a)	
Localização	
Data	
Tempo de Análise	

Notas de observação (opinião, sensação, impressão, comentário, etc.)	Tipo de Análise

Apêndice D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Termo baseado nas diretrizes da resolução CNS N°466/2012, MS (EBSERH, 2020).

Prezado (a) Senhor (a)

Esta pesquisa é sobre o papel do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva: um estudo de caso em uma empresa de serviços e está sendo desenvolvida por Carlos Eduardo de Moraes, do curso de mestrado em administração do Programa de Pós-graduação em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul, sob a orientação do (a) Prof. (a) Dra. Simone Sehnem.

O objetivo do estudo é analisar o papel do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva em pequenas e médias empresas. A finalidade deste trabalho é oferecer proposta de valor, com contribuições relevantes que possam favorecer a detecção de novas oportunidades de mercado e aplicação de insights para promover adequação ou mudanças que produzam melhores resultados.

Solicitamos a sua colaboração para realizar uma entrevista, onde o tempo médio será de 1h e 30 minutos, como também sua autorização para apresentar os resultados deste estudo em eventos da área de administração e publicação em revistas científica nacionais e/ou internacionais. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo absoluto, uma vez que essa pesquisa mantém padrões de confidencialidade.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o (a) senhor (a) não é obrigado (a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelo Pesquisador (a). Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá nenhum dano. O pesquisador estará à sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa.

Assinatura do (a) pesquisador (a) responsável

Considerando, que fui informado (a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação e dos procedimentos deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na

investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações). Estou ciente que receberei uma via desse documento.

Palhoça/SC, ____ de _____ de _____.

Assinatura do participante ou responsável legal

Apêndice E – Análise de conteúdo

A seguir, na Tabela 33, está o roteiro que orientou o pesquisador para análise de conteúdo.

Tabela 33

Roteiro de análise de conteúdo

Etapas	Descrição
Pré-análise	- Transcrever as entrevistas na íntegra; - Realizar leitura prévia do material das entrevistas, observação participante e pesquisa documental; - Comandar uma leitura profunda de todo o conteúdo;
Categorização do material	- Apontar as falas e trechos relevantes, delimitando palavras que retratem ideais centrais. - Realizar o agrupamento das ideias centrais, por semelhança ou proximidade; - Recortar as melhores ideias centrais entre todos dados coletados
Preparação dos resultados, deduções e a interpretação	- Gerar breve descrição do que se refere ao tema; - Fazer a Inferência a partir de discussões, norteadas as informações de fundamentação teórica e revisão de literatura; - Realizar interpretações, demonstrando entendimento mediante a inferência; - Proceder na triangulação dos dados.