

**VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
perspectivas à luz das capacidades dinâmicas – caso São Luís**

Anderson Lourenço Miranda

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Doutor em Gestão

Orientador(a):
Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático,
ISCTE-IUL, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Co-orientador(a):
Prof. Doutor Walber Lins Pontes, Universidade Federal do Maranhão, Departamento de
Administração

Setembro 2017



Instituto Universitário de Lisboa

VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS NEGÓCIOS: perspectivas à luz das capacidades
dinâmicas – caso São Luís

Anderson Lourenço Miranda

- Lombada -



Instituto Universitário de Lisboa

**VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS NEGÓCIOS:
perspectivas à luz das capacidades dinâmicas – caso São Luís**

Anderson Lourenço Miranda

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de

Doutor em Gestão

Júri:

**Professor Doutor Luís Antero Reto, Professor Catedrático do ISCTE-IUL
Professor Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático da Universidade
de Aveiro**

**Professor Doutor Jorge José Martins Rodrigues, Professor Coordenador do Instituto
Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa**

**Professor Doutor Henrique Manuel Pimentel Reis, Professor Adjunto da Escola
Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal**

**Professor Doutor Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático –
Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral do ISCTE-IUL**

**Professor Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Auxiliar – Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral do ISCTE-IUL**

Setembro 2017

I INTRODUÇÃO

Como propósito investigatório, este estudo busca oferecer uma estrutura de análise e discussão em torno da compreensão da fonte de vantagem competitiva em pequenas empresas à luz da teoria das capacidades dinâmicas. Dirige-se às preocupações conceituais e vertentes do pensamento estratégico, bem como, inquietações pertinentes à sua evolução científica. Discute-se também o aporte das teorias relevando a importância das capacidades dinâmicas e visão baseada em recursos na compreensão do desenvolvimento de vantagem competitiva. Ingressa-se nos princípios estratégicos das pequenas empresas apresentando alguns percursos peculiares, evidências e reflexões sobre as especificidades de gestão dos pequenos negócios. Durante o trabalho, algumas inquietações são levantadas na tentativa de realizar indicações reflexivas aos caminhos futuros da pesquisa sobre fonte de vantagem competitiva em pequenas empresas.

1.1 Delimitação do Tema e Objeto de Estudo

Em se considerar à busca por uma pesquisa criteriosa e uma compreensão realista dos elementos envolvidos neste estudo, incluindo a abrangência do tema em questão, evidencia-se a necessidade de um recorte visando maior objetividade e a efetiva concretização da pesquisa. As mudanças nos ambientes das pequenas empresas nas últimas três décadas impuseram às organizações a busca de novas estratégias para produzir, comprar, vender, distribuir e desenvolver novos produtos. Desta forma, aborda-se a fonte de vantagem competitiva em pequenos negócios como pertinente a um universo, o campo da estratégia empresarial, recorrendo-se a sua compreensão por se tratar de uma noção polissêmica que reveste um campo científico amplo. Sharma & Wadhawan (2009) e Inan & Bititci (2015) especificaram a importância do setor das micro e pequenas empresas (MPE) reconhecido em todo o mundo por melhorar significativamente o sistema social e econômico em diversos fins. Estudar o fenômeno da vantagem competitiva no percurso estratégico do pequeno negócio enaltece a importância de que um número crescente de pequenas empresas pode propiciar o fortalecimento de uma economia.

Dentro desta ênfase, a vertente científica sobre capacidades dinâmicas tornou-se referência na área central de pesquisa envolvendo o conhecimento e a inovação (Teece, Pisano & Shuen, 1997) (Eisenhardt & Martin, 2000). Revisões bibliográficas tais como Peteraf, Di Stefano & Verona (2013) sugerem que várias vertentes e discursos sobre as capacidades dinâmicas se direcionam a uma complementaridade parcial, e não compartilham necessariamente de uma base teórica comum. Ambrosini & Bowman (2009) acrescentam que a fragmentação do campo é visível através da diversidade de definições e conceituações. Em se considerar a relevância econômica-social e a sobrevivência das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras, Dornelas (2008) pontua que ainda é alto o índice de mortalidade. Os principais fatores citados para essa ocorrência diz respeito à falta de um planejamento formal e a limitada visão do que acontece em seu ambiente (Dornelas, 2008), e neste aspecto, tanto a teoria das capacidades dinâmicas quanto a VBR se constituem juntas em influências fundamentais, haja vista que as investigações e a compreensão retratam o alcance da vantagem competitiva dentro das empresas e como este fenômeno pode se sustentar ao longo do tempo (Barney, 1991; Penrose, 1959; Peteraf, 1993; Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Wernerfelt, 1984). Não há dúvidas de que as PME's estão mais sujeitas ao dinamismo do mercado do que as grandes empresas (Seo & Chae, 2016) e que a melhoria da capacidade inovação aumentando o nível de desempenho possui relevância sobre a sobrevivência destes negócios.

A perspectiva das capacidades dinâmicas oferece uma teoria incompleta, empregando uma variedade de conceitos sem uma clara definição do seu domínio de relevância (Arend & Bromiley, 2009), todavia, fundamental na construção de novas frentes nos estudos acerca do campo da vantagem competitiva. Giniuniene & Jurksiene (2015) supõem que o modelo conceitual de capacidades dinâmicas e sua interdependência com outras variáveis significativas poderia oferecer uma explicação do por que algumas empresas alcançam vantagem competitiva em um ambiente volátil, enquanto outras não. O conceito tautológico envolvendo as capacidades dinâmicas não subtrai seu reconhecimento na ampliação e fomento científico no estudo das fontes de vantagem competitiva. Em linhas gerais as abordagens remetem ao conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades ou ao conjunto de processos e rotinas organizacionais. O fortalecimento e a importante função das capacidades dinâmicas no desenvolvimento científico sobre fonte de vantagem competitiva associam-se à VBR, a medida em que relacionam capacidades e recursos empresarias à geração de valor.

Este movimento científico caminha em contraponto aos fatores exógenos (ou externos) do viés da economia das organizações industriais, se fortalece e transcende paradigmas. Neste sentido, o estudo busca uma perspectiva sobre a vantagem competitiva em pequenos negócios na cidade de São Luís, capital do estado brasileiro Maranhão fazendo reflexões e analogias, que podem servir de base ou subsídio em futuras investigações.

1.2 Problema de Pesquisa

A descrição do problema de pesquisa, cuja formulação se apresenta como a base desta investigação e da mesma depende todo o desdobramento da pesquisa, se concebe por meio da seguinte indagação: Até que ponto a formação da vantagem competitiva em pequenos negócios se aporta aos princípios da teoria das capacidades dinâmicas?

1.3 Pressupostos

A evolução significativa do campo da gestão estratégica consolidou um campo firmemente estabelecido nos estudos sobre vantagem competitiva e capacidades dinâmicas. Em base, a estratégia se relaciona à múltiplos conceitos, mas a ênfase associada à perspectiva dos recursos (físicos, financeiros, organizacionais e de capital humano) e capacidades se alia à premissa de geração de valor, os quais moldam uma empresa num movimento competitivo influenciado pelo dinamismo do mercado. Processos, posições e caminhos, atuam como suporte à capacidade de renovar competências, de modo que o alcance da congruência num movimento empresarial em constante mudança constitui indícios do caminho científico que integram estes campos.

A constituição da vantagem competitiva – adaptar, integrar e reconfigurar – recursos, capacidades e competências organizacionais internas para corresponder às exigências de um ambiente em mudança será a linha base desta investigação. Espera-se também que a acumulação de conhecimento sobre o gerenciamento estratégico de recursos resulte em uma associação teórica efetiva, não só na perspectiva aplicada, mas também em analogias sobre a gestão de pequenos negócios.

Assim, dentre as contribuições, a proposta também contempla reflexões acerca da geração de valor em pequenos negócios, integrando-se aos pressupostos sobre

as capacidades dinâmicas e sua influência na constituição da fonte de vantagem competitiva. Os elementos deste fenômeno em pequenas empresas reúnem pressupostos da CD (Capacidades Dinâmicas) e VBR (Visão Baseada nos Recursos) com foco não apenas sobre o comportamento e desempenho organizacional (elencada a abordagem de ajuste) mas também na profissionalização da gestão, nas possíveis dimensões da base familiar e nas competências que se relacionam à uma postura estratégica, e que têm um impacto na sobrevivência em longo prazo.

António (2012) isola dois movimentos principais na evolução do pensamento estratégico: os momentos do posicionamento ou adequação estratégica, e o do movimento da intenção estratégica. A conceituações de capacidades dinâmicas se diferem em grupos e as linhas de um resultado desejável aparentemente se distinguem entre uma efetiva adaptação às mudanças ambientais ou a obtenção de vantagem competitiva (Burisch & Wohlgemuth, 2016). O trabalho considera algumas dimensões a partir de uma revisão bibliográfica de autores como Teece (2007; 2009; 2010; 2012), Mintzberg (2010), Giniuniene & Jurksiene (2015), Sulistiyani & Harwili (2016), Hatak et al. (2016), Webb et. al. (2010) & Sharma et al. (2012), António (2012), Barney & Clark (2007), Barney & Hesterly (2011), Wenerfelt (1995), Peteraf et al. (2013) e, brasileiros como Storopoli, Binder & Maccari (2013), entre outros precursores de pesquisas relacionadas às capacidades dinâmicas, visão baseada em recursos e vantagem competitiva, objetivando em grande maioria refletir sobre aspectos e conceitos que influenciam a geração de valor para os clientes em pequenos negócios com enfoque a realidade brasileira.

1.4 Relevância, Originalidade e Ineditismo da Proposta

Apesar da multiplicação de investigações e o reconhecimento como área aplicada, refletindo o vigor do campo de estudo da gestão estratégica, é pertinente avaliar o estado da teoria e pesquisa, analisando realizações e preparando o progresso contínuo. Os estudos acerca da mortalidade empresarial e dos fatores influenciadores no fracasso estratégico em pequenas empresas Brasileiras são comuns, tanto por instituições de pesquisa como estudiosos de gestão. Todavia, há poucas evidências de estudos relacionados a fonte de vantagem competitiva em pequenos negócios.

A economia global tornou-se mais aberta e competitiva, logo, a vantagem competitiva exige não só a propriedade de ativos (conhecimento) difíceis de replicar,

mas também requer desenvolver capacidades dinâmicas singulares e difíceis de serem replicadas, necessárias para se adaptar às novas oportunidades tecnológicas e dos clientes (Teece, 2007). Assim, abrangendo distintas conceituações e vertentes de estudo, esta investigação possui características de relevância, originalidade e ineditismo ao analisar a constituição da fonte de vantagem competitiva em pequenos negócios traçando perspectivas à luz da teoria capacidades dinâmicas. Assim, reflexões são fundamentais no sentido de analisar as relações. Quanto ao ineditismo, a investigação propõe reunir uma gama de teorias relacionadas à gestão de pequenos negócios e a vantagem competitiva, além de enfatizar o ambiente empresarial familiar.

As Micro e Pequenas Empresas (MPE) são consideradas um vetor de crescimento, essencial para o desenvolvimento de mercados competitivos e eficientes na redução da pobreza em particular nos países em desenvolvimento (Inan & Bititci, 2015). O estudo congrega um conjunto distinto de abordagens, aportando-se em teorias de destaque e nas metodologias correspondentes aos diversos campos de estudo transversais a temática. Por legitimar estes aspectos no seu escopo teórico-empírico com ênfase no subcampo da gestão estratégica em pequenos negócios, a contribuição desenhada propicia um caráter investigatório peculiar.

Através das reconfigurações empresarias endógenas, Teece (2007) defende a importância das capacidades dinâmicas como fundamento para se atingir e manter vantagem competitiva o que envolve a seleção e o desenvolvimento de tecnologias e modelos de negócios através da montagem e orquestração de ativos difíceis de replicar, moldando assim a competição em si. Os participantes nos mercados emergentes sempre tiveram um problema em comum e não está apenas vinculado à vantagem competitiva, mas também à vantagem competitiva sustentável (Ranjith, 2016). O modelo de negócio é fortemente influenciada pela maneira como uma empresa desenvolve a estratégia. Os pequenos negócios são considerados o maior empregador da economia global. Elenca-se para tanto que a visão baseada nas capacidades dinâmicas é considerada por Mintzberg et al. (2003) como o surgimento de uma reação à deficiência da visão e ação baseada em recursos. Desta forma, a aproximação entre as teorias enriquece as dimensões do estudo. Zollo & Winter (2002), Giniuniene & Jurksiene (2015) também reconhecem as capacidades dinâmicas como sendo fator chave na inovatividade e competitividade organizacional. Portanto, um estudo dentro deste contexto busca apresentar aproximações entre estudos sobre vantagem competitiva e capacidades dinâmicas dando ênfase aos pequenos negócios, incluindo também uma compreensão

das premissas da visão baseada nos recursos. O estudo servirá de material de consulta para pesquisadores de gestão, bem como, estudiosos de áreas afins que perpetuem sobre a vertente.

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

O objetivo deste trabalho é analisar as perspectivas relacionadas à fonte de vantagem competitiva em pequenas empresas sob a ótica da teoria das capacidades dinâmicas, evidenciando relações, aproximações e reflexões em diferentes instâncias.

1.4.2 Intermediários

- Verificar a aproximação teórica do estudo em fonte de vantagem competitiva e capacidades dinâmicas, bem como suas diferentes vertentes em busca das relações e contribuições;
- Averiguar se a concepção de aproximação é existente entre a vantagem competitiva e as capacidades dinâmicas em pequenas empresas, estabelecendo analogias e reflexões frente às relações (caso exista);
- Identificar as percepções de componentes do contexto organizacional estudado (pequenos negócios) no que tange à importância das capacidades dinâmicas na constituição de fontes de vantagem competitiva.

1.5 Estrutura do Documento

Estruturado em cinco capítulos, este trabalho foi organizado da seguinte forma: O Capítulo 1. Introdução; Capítulo 2. Referencial teórico; Capítulo 3. Metodologia; Capítulo 4. Resultados; Capítulo 5. Considerações finais.

No Capítulo 1, abordou-se os elementos pré-textuais e o enquadramento da investigação quanto ambiente empresarial onde atuam as pequenas empresas. Esses aspectos se convergem nos fatores que levaram à formulação do problema de pesquisa,

nos pressupostos, nos objetivos a serem alcançados pela investigação, nas hipóteses, nos direcionamentos metodológicos que nortearam a busca por elucidações e na justificativa pelo eixo temático da investigação.

A revisão conceitual e teórica tratada no Capítulo 2 discute os temas centrais que giram os conceitos, vertentes teóricas, enfoques genéricos e perspectivas entorno da estratégia. Busca-se apresentar os princípios do pensamento estratégico, discorrendo sobre diferentes conceituações, vertentes, escolas e teorias desenvolvidas através de alguns dos seus relevantes representantes.

O Capítulo 2 enfoca também os elementos fundamentais das teorias das capacidades dinâmicas e visão baseada nos recursos, sendo discutidas perspectivas estratégicas da vantagem competitiva no âmbito da pequena empresa. Apresenta-se nesta parte do estudo o modelo conceitual proposto, as perspectivas e hipóteses a serem testadas, tudo apoiado em estudos direcionados a partir da literatura.

Os dois capítulos seguintes tratam da metodologia e dos resultados da pesquisa. O Capítulo 3 relata as bases da investigação empírica a partir dos processos quantitativo e qualitativo representados pelo estudo de caso, aplicado em cinco hipóteses estratégicas que representam as perspectivas no contexto da vantagem competitiva envolvendo pequenos negócios. O Capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa quantitativa e qualitativa, trazendo elucidações e conclusões da análise fatorial e, ainda, do percurso metodológico através de entrevistas.

Por fim, o Capítulo 5 relata as conclusões, abrangendo não apenas interpretações dos resultados das pesquisas qualitativa e quantitativa, mas reforça também considerações sobre as limitações metodológicas deste trabalho propondo sugestões para novos estudos. Esta investigação apresenta, ainda, na seção Anexos, o questionário aplicado na pesquisa quantitativa, o roteiro da entrevista aplicado na pesquisa qualitativa, transcrição das entrevistas, gráficos complementares e demais protocolos, demonstrando como foi planejado a coleta de dados junto aos pequenos empresários escolhidos neste estudo.

II REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo descreve o percurso técnico-conceitual sobre estratégia e a prática da gestão estratégica, partindo sobre múltiplos enfoques e visões, abrangendo paradigmas encontrados na literatura. Não obstante, elenca a contribuição dada pelas vertentes teóricas relacionadas às capacidades dinâmicas, com embasamento sobre a visão baseada em recursos e a vantagem competitiva, atribuindo um entrelaçamento teórico na busca por aportes.

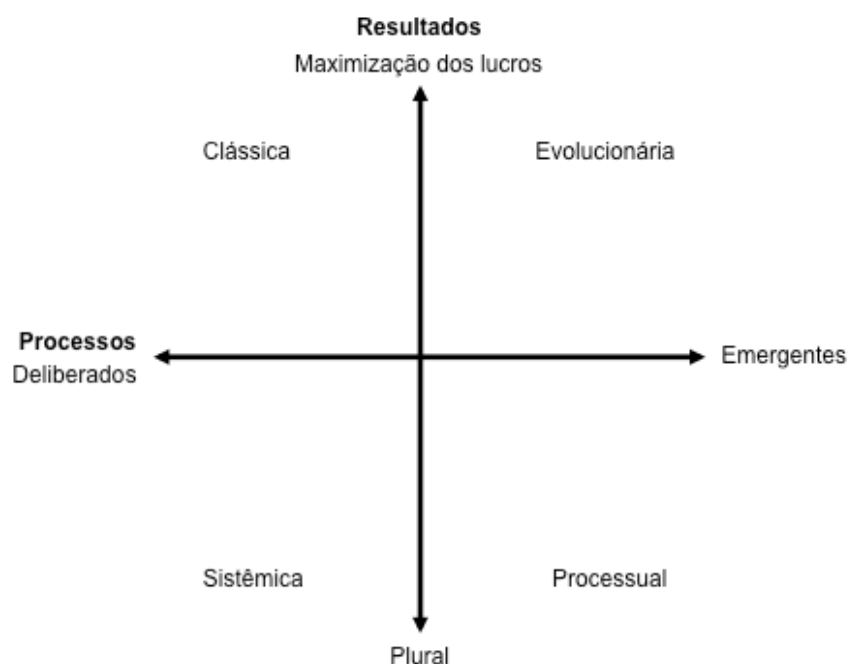
O capítulo também apresenta pressupostos teóricos associados ao contexto das pequenas empresas e muito embora seja considerado um campo de estudo relativamente novo, o estudo permite apresentar relações com a vantagem competitiva e as capacidades dinâmicas, enfatizando os eixos estratégicos, especificidades de gestão e desempenho com base na geração de valor. Estes elementos abordados no capítulo são norteadores da composição do modelo proposto neste estudo.

2.1 Estratégia

Da atividade industrial a pós-industrial, das metas as políticas, e dentre tantas outras configurações, a estratégia pode ser descrita como um processo de maturação e evolução natural da complexa atividade da gestão de negócios condicionada pelos desenvolvimentos tecnológicos, econômicos, sociais e ambientais. Conceitualmente ampla, e possuindo diferentes abordagens fundamentalmente opostas, encontram-se implicações radicalmente distintas sobre o significado de se “realizar estratégia”. Whittington (2002) apresenta quatro perspectivas genéricas: i) os *clássicos*: a estratégia é um processo racional de planejamento e envolve o longo prazo, vital para garantir o futuro e a sobrevivência; ii) os *evolucionistas*: o futuro é algo volátil e imprevisível de ser planejado sendo a estratégia efetiva aquela que se concentra na maximização das chances de sobrevivência hoje; iii) os *processualistas*: também questionam o valor do planejamento racional em longo prazo e concebem a estratégia como um processo emergente de aprendizado e adaptação; e, iv) os *sistêmicos*: assumem uma posição relativista quando argumentam que formas e metas do desenvolvimento da estratégias dependem do contexto social, e que, portanto, a estratégia deve ser empreendida com sensibilidade sociológica (Figura 01).

A escola clássica prescreve uma abordagem racional, imparcial, sequencial, voltada para os lucros, técnicas financeiras e de planejamento sugerem haver algo mais na escolha estratégica, já que as mesmas técnicas que todos usam não geram vantagem competitiva. As perspectivas processual e evolucionária são cautelosas, céticas quanto à capacidade dos estrategistas clássicos de dirigir as estratégias de forma racional, hierárquica, e reforçam que a mudança nas estruturas organizacionais é a base para as mudanças nas estratégias organizacionais (Whittington, 2002).

Figura 1 - Perspectivas genéricas sobre estratégia



Fonte: Whittington (2002)

Os processualistas inclinam-se em direção a estratégias de ajuste e o cultivo gradual de competências essenciais, ou seja, a relação entre estratégia e estrutura não é tão simples já que para atingir a mudança estratégica, o processo será gradativo e provável de treinamento, de negociação e de manobra. Não investir muito na racionalidade e se aproximar da ação é uma referência à visão processualista. Na visão dos evolucionistas, a mudança ambiental costuma ser rápida, imprevisível, implacável de se prever e se antecipar, sendo necessário se concentrar na viabilidade do dia-a-dia, tentando, ao mesmo tempo, manter as opções abertas. A perspectiva evolucionista aceita as dificuldades da mudança organizacional, mas reforça não haver tempo para

procrastinação processual: se os gerentes não mudarem, mude os gerentes, se a organização não se adaptar, venda-a e adquira outra. Os teóricos sistêmicos, manifestam um comportamento relativista, ponderando que os fins e os meios da estratégia possuem dependência da natureza dos sistemas sociais prevalentes. A visão sistêmica elenca técnicas em benefício da credibilidade, portanto, planejamento corporativo e financeiro são necessários em conjunto com normas culturais e sociais. Planejar e calcular para manter as aparências, expõe um ritual de análise formal com confiança aos superiores e pressão aos subordinados, sob uma atmosfera de uma política econômica organizacional (Whittington, 2002).

Além das correntes pragmáticas, teóricas, científicas e técnicas da gestão, a estratégia está presente nas diversas áreas de uma empresa, abrangendo do produto a produção, do marketing a logística, dos processos a gestão de ativos, das pessoas a marca, ou seja, toda organização. Chandler (1998) definiu estratégia como a determinação das metas e objetivos básicos empresariais em longo prazo, bem como a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários à consecução dessas diretrizes. A estratégia foi traduzida a partir da formulação das estratégias globais e funcionais, contempladas por desdobramentos nos elos da cadeia de valor. As diversas estratégias funcionais se aplicam aos esforços de cada área organizacional orientada pela estratégia global para cumprir os objetivos empresariais desejados. A complexidade do problema estratégico e o tamanho da empresa influenciam na alteração, ampliação e redução do grupo de estratégias funcionais. (Fernandes & Berton, 2005)

Estratégia não é algo que uma organização possui, mas algo que seus membros realizam (Jazabkowski et al., 2007), é um tipo de atividade que está conectada com a prática (Johnson et al., 2003). Para chegar ao centro da estratégia como processo, é necessário aventurar-se entre os administradores e como nas imersões dos antropólogos em culturas nativas, reconhecer que o progresso é realmente vivenciando, envolve o mundo da ação e da prática. Os gestores são mestres e servos de suas práticas. Não faz sentido considerar a estratégia separadamente das práticas que a formulam (Mintzberg, 2010). Os gestores, em níveis da empresa e do negócio, devem concentrar atenção em fazer as coisas certas, e os gestores, em nível funcional, devem concentrar atenção em fazer certo as coisas (Pearce & Robinson, 1991).

A literatura estratégica reconhece influências da biologia à sociologia, dos físicos aos matemáticos, da psicologia da cognição humana, da liderança, da

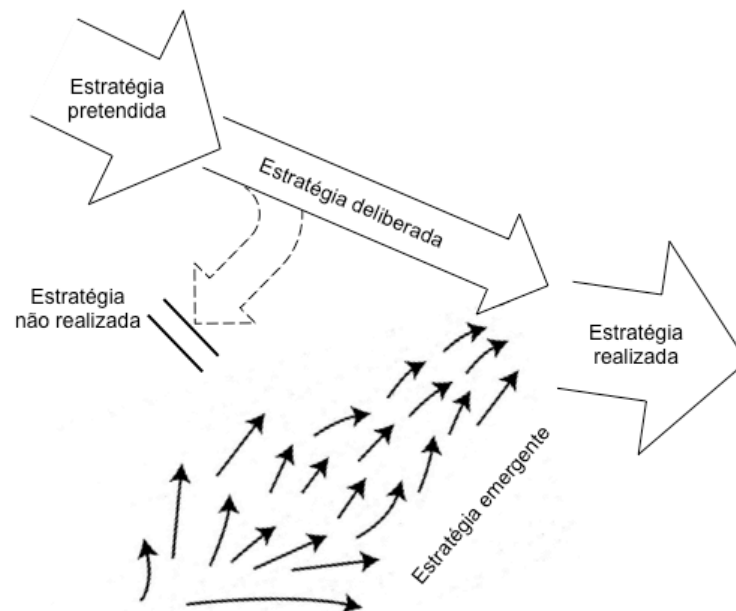
antropologia de culturas da sociedade, da economia na organização industrial, do planejamento urbano em processos formais, da ciência política, da história militar de estratégias de conflito e assim por diante. O resultado é uma vasta e dispersa literatura capaz de produzir todos os tipos de ideias. Portanto, a formulação de estratégias não pode tratar apenas de valores e da visão, de competências e de capacidades, mas também de militares e de religiosos, de crise e de empenho, de aprendizado organizacional e de equilíbrio interrompido, de organização industrial e de revolução social (Mintzberg et al., 2010).

A estratégia corporativa é concebida classicamente como o padrão de decisão numa empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define a gama de negócios que a empresa perseguirá, o tipo de organização econômica e humana que pretende apresentar aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (Andrews, 1971). Resumidamente, é vista como um padrão ou plano que integra os principais objetivos organizacionais, políticas e sequências de ação num todo (Mintzberg & Quinn, 1996). O conceito permeia sobre planos da alta administração para alcançar resultados alinhados com a missão e os objetivos gerais da organização, considerando: 1) a *formulação da estratégia* em si, o seu desenvolvimento; 2) a *implementação da estratégia*, a estratégia em ação; e 3) o *controle estratégico*, a estratégia e suas modificações potenciais na implementação, assegurando que os resultados desejados sejam alcançados (Wright, Kroll & Parnell, 2009).

Concebida como planos da alta gerência para atingir resultados coerentes com as missões e objetivos organizacionais (Wright, Pringle & Kroll, 1992) e também pela determinação dos objetivos básicos em longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para a realização destes objetivos (Chandler, 1962), a estratégia é vista como uma força mediadora entre a organização e seu ambiente, como padrões consistentes nos fluxos de decisões organizacionais para lidar com o ambiente (Mintzberg, 1979), é mais do que apenas encaixar e alocar, como esticar e alavancar os recursos (Prahalad, 1993), é ser diferente, e isso significa escolher deliberadamente um conjunto atividades diferenciadas para entregar uma combinação única de valor (Porter, 1996). Quanto a efetividade, uma estratégia bem formulada ajuda a empresa a alocar recursos numa postura única e viável com base nas suas relativas competências internas e deficiências, antecipando mudanças previstas no

ambiente e nos movimentos contingências realizado por adversários inteligentes (Mintzberg & Quinn, 1996).

Figura 2 - Estratégias deliberadas e emergentes



Fonte: Mintzberg et al. (2010)

Mintzberg (1987) oferece uma série de definições a cerca da estratégia, tais como: i) *plano*, representando um curso de ação, uma diretriz frente uma situação; ii) *pretexto*, em associação a uma manobra específica, um truque ou manobra com a intenção de obter vantagem sobre um competidor; iii) *padrão*, instituindo ênfase na ação e orientação a realização das estratégias; iv) *posição*, configurando como fruto de um posicionamento e indicação frente ao ambiente onde se convergem os recursos; v) *perspectiva*, não se limitando somente a escolha de uma posição de longo prazo, mas a visão organizacional como um todo e suas percepções de mundo ao avaliar oportunidades e possibilidades perante o mercado. As dimensões da série conceitual estabelecida por Mintzberg (1987) não são mutuamente excludentes, ao contrário, se complementam, se integram e se inter-relacionam e são fontes de uma base sistematizada de reflexões sobre o processo de exercício estratégico. Em razão dos eventos ambientais ou organizacionais não previstos e as consequentes mudanças, a estratégia pretendida, originalmente concebida e planejada pela administração da

empresa, pode ser realizada da forma original, modificada ou completamente diferente (Mintzberg, 1988).

Quatro teorias dominaram as correntes de pensamento estratégico e investigações dentre as quais se destacam a corrente da estratégia competitiva (Porter, 1979, 1980), a corrente da estratégia como processo (Mintzberg, 1978) (Quinn, 1980), a visão baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984) (Prahalad & Hamel, 1990) e as capacidades dinâmicas (Teece, 2009). A forma organizacional adotada deve estar alinhada e suficientemente flexível para responder efetivamente a evolução das exigências do negócio. Rosa & Teixeira (em António, 2012) referiram-se aos distintos contornos do conceito de estratégia e estabeleceram a compreensão lógica de três diferentes camadas inter-relacionadas, sendo estas: i) *corporate strategy* ou estratégia da empresa, se destina a responder a questão "em que conjunto de negócios devemos competir?"; ii) *business strategy* ou estratégia de negócio, se destina a questão "como devemos competir neste negócio?", e; iii) *functional strategy* ou estratégia funcional, se refere ao percurso tático e a tradução funcional das estratégias empresariais em ações. Wright, Kroll & Parnell (2009) compreendem as estratégias em três níveis: nível empresarial, nível da unidade de negócio e nível funcional.

A multiplicidade das dimensões que envolve a conceituação de estratégia, englobam um terreno ambíguo, mas que ao mesmo tempo justifica o objetivo final como o centro do pensamento estratégico. As conceituações transitam sob diversos olhares: ora sob a determinação de objetivos básicos de longo prazo, ações adequadas e destinação de recursos para atingir estes objetivos (Chandler, 1962), ora sob um conjunto de regras de tomada de decisão em condição de desconhecimento parcial com base na relação entre a empresa e o seu ecossistema (Ansoff, 1965), ora sob um conjunto de ações ofensivas e defensivas para criar uma posição e enfrentar com sucesso as forças competitivas (Porter, 1980), ora sob a disposição de recursos do modo que seja mais provável a derrota do inimigo (Grant, 1999), ora sob a criação de situações que proporcionem receitas econômicas e meios de sustentá-las (Rumelt, 1996).

Assim, seja a estratégia formal, emergente, desenhada, formalizada, planejada, posicionada, de natureza empreendedora, cogitada e cognitiva, questionada ou determinada pelo poder ou poderes, baseada em recursos, condicionada pelas dimensões ambientais internas e externas, o ponto central é que o objetivo é único e

trata-se de criar valor para distribuir sob os pontos de vistas do mercado, da organização, dos acionistas (Carvalho & Filipe, 2014).

Em termos mercadológicos, a competição estratégica envolve o dimensionamento, tipologias e posicionamento da estratégia. Competir em um único setor e se concentrar em área limitada de negócio beneficia o conhecimento especializado, o que proporciona maior eficiência em suas operações e a oferta de melhores produtos ou serviços. Todavia, atuar em um único setor também pode elevar a vulnerabilidade empresarial já que o declínio em ciclos de negócios dado a diminuição contínua dos produtos e serviços por parte do consumidor ou pela agressividade no ataque de concorrentes (novos ou já existentes), do mesmo setor ou de setores substitutos, provavelmente influenciarão negativamente o desempenho. Denominado estrategicamente por diversificação, a superação destas desvantagens pode estar na operação em diferentes setores. A diversificação implica atuar em outros negócios que têm semelhanças ou complementaridades. Uma gama de estudos empíricos concluiu que um modo importante para as empresas minimizarem as incertezas é diversificar em setores relacionados, em vez de permanecer em um único setor, ou diversificar em setores muito diferentes (Lubatkin & Chatterjee, 1994) (Wright, Kroll & Parnell, 2009).

Uma organização deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento de vendas ou da participação de mercado, e em sentido maior, que possibilite um aumento do valor da empresa. Ao escolher uma estratégia de acordo com Wright et al. (2015), a alta administração pode adotar qualquer um destes perfis empresariais: competir em um único negócio, em vários negócios relacionados ou em vários negócios não relacionados. A reestruturação empresarial é um fenômeno aliado a escolha do perfil empresarial e possui dimensões organizacionais, financeiras e de portfólio. Considerando o portfólio da empresa, existem três estratégias de nível empresarial: crescimento, estabilidade e redução. As estratégias de nível empresarial se dividem basicamente em três categorias: a) a *estratégias de crescimento*, destinada a aumentar os lucros, vendas e participação de mercado, subdividindo-se em crescimento interno, integração horizontal, diversificação horizontal relacionada, diversificação horizontal não relacionada, integração vertical de empresas relacionadas, integração vertical de empresas não relacionadas, nas fusões e nas alianças estratégicas; b) a *estratégia de estabilidade* que tem o intuito de manter as linhas de negócios e a participação de mercado da empresa; e, c) a *estratégias de redução*, que é realizada

quando o desempenho empresarial está abaixo do esperado ou quando sua sobrevivência corre riscos, subdividas na reviravolta, no desinvestimento e na liquidação (Wright, Kroll & Parnell, 2009).

Ao abranger um subsistema organizacional com seu percurso mercadológico específico incluindo uma missão e um conjunto de concorrentes diferentes de outros subsistemas da empresa, estas circunstâncias requerem objetivos gerais e estratégias próprias instituídos numa unidade de negócio. Desta forma, os gestores dessas unidades podem escolher entre diversas estratégias genéricas¹ denominadas: nicho-custos baixos, nicho-diferenciação, nicho-custos baixos/diferenciação, custos baixos, diferenciação, custos baixos-diferenciação e estratégias múltiplas. Ao desdobrar as estratégias genéricas em funcionais, os objetivos das áreas funcionais de uma unidade de negócio podem ser concebidos de várias formas pelas inter-relações em funções e pela integração das estratégias conjuntas entre as áreas funcionais vinculadas a estratégia genérica adotada, (Wright, Kroll & Parnell, 2009).

O livro safári de estratégia (2010) traçou um roteiro estratégico por várias escolas e concebeu a vertente de formulação estratégica aliada aos seguintes conceitos: a *escola do design* como um processo de concepção; a *escola do planejamento* como um processo formal; a *escola do posicionamento* como um processo analítico; a *escola empreendedora* como um processo visionário; a *escola cognitiva* como um processo mental; a *escola de aprendizado* como um processo emergente; a *escola do poder* como um processo de negociação; a *escola cultural* como um processo coletivo; a *escola ambiental* como um processo reativo, e; a *escola de configuração* como um processo de transformação (Mintzberg et al., 2010). Mais centradas em como as estratégias devem ser formuladas do que em como elas necessariamente se formam, as três primeiras escolas são de natureza prescritiva. As demais seis escolas consideram aspectos específicos do processo de formulação estratégica.

No que tange ao projeto estrutural organizacional, Donaldson (2001) considera o mais eficaz, aquele onde a estrutura se encaixa nas contingências. Ao longo do tempo, as organizações são passíveis de adaptações frente as mudanças ambientais. A teoria da contingência estrutural bem aceita entre os pesquisadores empíricos, aborda

¹ Denominadas genéricas pela aplicação a qualquer tipo de unidade de negócio.

prefácios da teoria do desenho organizacional² como uma estrutura abrangente que relaciona variações do desenho organizacional as variações das situações organizacionais, ou seja, contingências (Donaldson, 2001, 2006). Chandler (1962) reconheceu que a estrutura de uma organização deve ser criada para dar apoio à estratégia adotada pela empresa e desta forma, o ajuste estratégia-estrutura resultará em desempenho organizacional superior. Harrison (2005) classifica as estruturas de nível empresarial em estruturas funcionais, estruturas baseadas em produto e mercado, estrutura matricial e estruturas de rede. A estrutura funcional é orientada para eficiência interna e especialização por funções com uma coordenação centralizada. Um modelo apropriado para organizações que desejam explorar economias de escala e descobrir os efeitos de atividades especializadas. Não é apropriada aos ambientes mutáveis e com diversas necessidades dos clientes, podendo, com o tempo, ter sobrecarga hierárquica, fruto do acúmulo de decisões no topo da organização, ou limitações e ênfases em metas departamentalizadas.

As estruturas baseadas em produto ou mercado são apropriadas em ambiente de mudanças rápidas por possuir muita coordenação entre departamentos e altos níveis de satisfação dos clientes, sendo adequadas em empresas maiores com múltiplos produtos e foco estratégico no desenvolvimento de produtos (Harrison, 2005). Em contrapartida, essas estruturas possuem limitações em economias de escala se as operações forem separadas, perde algumas de suas especializações funcionais mais profundas e a coordenação entre as linhas de produto pode ser um problema. Em uma estrutura matricial, a empresa integra simultaneamente elementos das estruturas funcional e orientada para produto, mercado ou projeto, o que exige muita habilidade interpessoal devido às frequentes comunicações. Por envolver um número de pessoas na tomada de decisão, os processos podem se tornar mais lentos, e a maior complexidade da estrutura matricial pode gerar ambiguidade ou conflitos entre gerentes funcionais, de produto e entre os funcionários. A estrutura de rede possui um modelo orgânico com uma forma extrema de descentralização permitindo que unidades independentes se concentrem nas necessidades específicas do mercado em que competem, o que pode gerar altos índices de satisfação dos clientes. Por outro lado, dentre os pontos fracos estão o potencial para perda de controle das unidades autônomas, perda de economia de escala e custos altos associados (Harrison, 2005).

² *Theory of organizational design.*

Nenhuma estratégia genérica pode ser implementada com sucesso sem planejamento, execução e coordenação. Na formulação de estratégias funcionais, os administradores devem estar cientes de que as funções são inter-relacionadas, o que significa dizer que cada área funcional, para alcançar seus propósitos, deve mesclar suas atividades com atividades de outras áreas funcionais, ao ponto de que todas as áreas do negócio estejam sutilmente mescladas, determinando assim a eficácia da estratégia genérica (Parker & Helms, 1992). Whittington (2002) investigou três tipos de estratégia pelas lentes das perspectivas clássica, evolucionária, processual e sistêmica, sendo estas: inovação, diversificação e internacionalização. Muitas vezes contraditórias, raramente haverá indícios conclusivos. No entanto, esse arcabouço de controvérsias deve ser suficiente para ajudar estudiosos do campo a escapar da panaceia estratégica.

Com destaque ao conservadorismo defensivo da indústria, os processualistas advertem contra o gerenciamento excessivo da inovação, e colocam não haver evidências de que altos investimentos em inovação compensem. Os teóricos sistêmicos, questionam quanto a universalidade do modelo orientado para o mercado e argumentam que na estratégia de inovação, a orientação de mercado não é tudo nem o fim de tudo. Em se tratando da estratégia diversificação, continua a falta de unanimidade, quando os clássicos e os evolucionistas que persistem em referenciar meios de gerenciar o alcance da vantagem máxima relativizando a compensação à existência de tantas corporações diversificadas. O ceticismo dos teóricos sistêmicos se explica pela não existência de empresas diversificadas, pela observação de que a estratégia reflete mais no interesse gerencial do crescimento do que no interesse do acionista pelo ganho de lucratividade, e por consequência, os estrategistas precisam se questionar quanto aos reais benefícios das novas atividades ao empreenderem (Whittington, 2002).

A estratégia de internacionalização está presente entre os evolucionistas, os clássicos e os sistêmicos. Os evolucionistas a compreendem na atuação para manter vantagem de custo e integram as atividades para maximizar a eficiência. Os clássicos da teoria do jogo asseguram que ninguém consegue alcançar vantagem competitiva que ameace os oligopólios constituídos, assim, deve-se concentrar a eficiência na retaliação mantendo a capacidade e a credibilidade. Os teóricos sistêmicos fazem ressalvas e alegam que os estrategistas deveriam buscar fontes de vantagens para si próprios já que no cenário competitivo internacional, um campo de jogo uniforme pode supor num erro

fatal, já que os horizontes são temporais e os recursos são diferentes (Whittington, 2002).

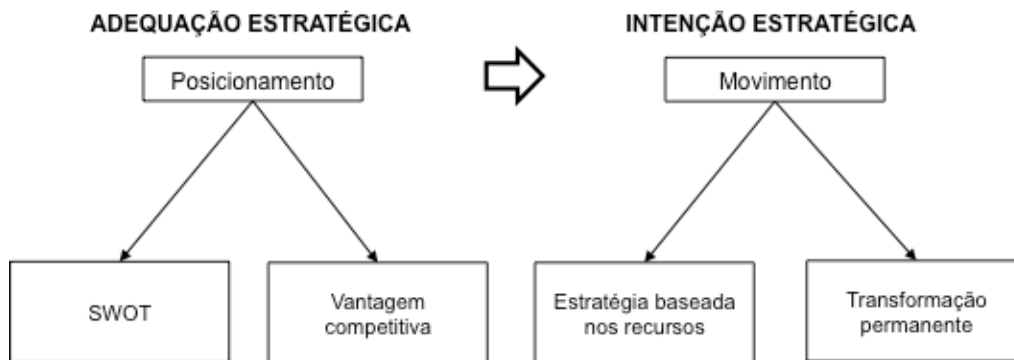
Todavia, Ansoff (1965) ao rever conceitos sobre estratégia, relatou que as empresas devem adotar uma postura estratégica de transformação que integra o conhecimento dos posicionamentos atual e futuro da empresa, mensurados em termos de: a) intensidade de turbulência envolvente; b) intensidade de ligações externas; e, c) capacidade de resposta pela configuração interna. Para Mintzberg (1973), a estratégia não pode ser compreendida em condições estáticas, e questiona o caráter da análise o método dos cenários que consistem em assentar o processo no planejamento nas reações da empresa e balizar percepções relativas aos concorrentes e ao tempo. No sentido da formação da estratégia e sua dinâmica, Mintzberg (1978) destaca que a presença de estratégias organizacionais não necessariamente resulta num pensamento consciente ou deliberado. A formulação e implementação não são fases distintas, são partes de um processo integrado, contínuo, e participativo por considerar os diferentes níveis organizacionais. No que se refere a prática estratégica, Whittington (2006) concebe o envolvimento de ações, rotinas e comportamentos incluindo normas, tradições, e procedimentos em referência ao como agir e fazer uso das coisas, em sentido amplo. No entanto, apenas uma pequena fração de ações ocorridas pode ser denominada, realmente, de estratégica, por representar um conjunto de práticas, práxis e/ou rotinas desenvolvidas por agentes comprometidos com objetivos estratégicos organizacionais.

Estratégia pode ser concebida na visão de Grant (1991:1) como “o jogo que uma organização faz entre seus recursos internos e habilidades [...] e as oportunidades e os riscos criados por seu ambiente externo”. Sob esta ótica, António (em António, 2012) descreveu que os avanços teóricos acerca da disciplina de estratégia fomentaram a noção de posicionamento concorrencial. A filosofia dominante era a adequação estratégica baseada nos seguintes princípios: a) a sobrevivência de toda e qualquer organização exige a sua adaptação a envolvente; b) o sucesso de toda e qualquer organização exige a construção e defesa de uma vantagem competitiva (António, 2012).

Por outro lado, existiu outra corrente que emergiu nos anos de 1980 com o aparecimento e generalização das formas concorrenciais radicalmente novas, denominado como movimento da intenção estratégica. Formas concorrenciais ativas e inovadoras, estabelecem a efetividade estratégica de uma empresa, que deve por um lado, ter vantagens competitivas múltiplas e não duráveis, e por outro lado, objetivar

não mais a adaptação às condições da concorrência, mas a própria transformação e renovação (António, 2012).

Figura 3 - Do posicionamento ao movimento



Fonte: António (2012)

Atualmente, o pensamento estratégico constitui um campo dinâmico com inúmeras visões e em pleno desenvolvimento. Dos contornos, níveis, perspectivas, formas e relações, a designação conceitual de estratégia acompanha continuamente a evolução científica e organizacional em caráter permanente já que estas impressões estão evidentes em teoria.

2.2 A Visão Baseada em Recursos (VBR)

Com suas raízes na literatura sobre economia organizacional associando teorias da lucratividade e competitividade, a VBR foca os recursos internos da empresa como os principais determinantes da efetividade competitiva Ricardo (1817), Schumpeter (1934), Penrose (1959), Wright et al (1994). Recurso é tudo aquilo que poderia ser pensado como força ou fraqueza, incluindo ativos tangíveis e intangíveis que estão vinculados quase que permanentemente a empresa (Wernerfelt (1984). Barney (1991) inclui todos os recursos, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informações, conhecimentos controlados por uma empresa que permitem à mesma conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia. Os recursos dividem-se em três categorias: *recursos de capital físico*, que consiste na fábrica física, equipamentos, tecnologia e localização geográfica; *recursos de capital humano*, composto por experiência, discernimento e inteligência cada gestor

e dos trabalhadores da empresa; e *recursos de capital organizacional*, que abrangem estrutura, planejamento, sistemas de controle, e as relações informais entre grupos internos e entre empresas no seu ambiente organizacional (Barney, 1991).

As grandes e diversificadas corporações extraem suas vantagens de imperfeições do mercado (Penrose, 1959). A singularidade foi apresentada como base para o progresso corporativo associando-se aos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, tanto na criação de produtos quanto na evolução de capacidades ou recursos. A VBR assume que as empresas podem ser conceituadas como pacotes de recursos e centra seu viés de estudo na organização interna das empresas (Penrose, 1959) (Wernerfelt, 1984) (Amit & Schoemaker, 1993) (Ensenhardt & Martin, 2000). O potencial da criação da vantagem competitiva é reforçado pela complementariedade entre os recursos e o sistema de atividades relacionadas. Este viés tornou-se um complemento da linha tradicional com ênfases na estrutura estratégica industrial e no posicionamento estratégico como determinantes da vantagem competitiva (Milgrom & Roberts, 1990) (Henderson & Cockburn, 1994) (Collins & Montgomery, 1995) (Porter, 1996).

Princípios que reforçam recursos e as capacidades internas como alicerces organizacionais heterogêneos pairam no campo da administração estratégica há algum tempo (Penrose, 1959), (Teece, 1980, 1982) (Nelson & Winter, 1982) (Wernerfelt, 1984) (Barney, 1986, 1991). Com contribuições distintas, tópicos inter-relacionados, discordâncias pontuais, tendências de pesquisa, variações em terminologias, a corrente obteve ampla repercussão e se tornou fonte de estímulos para outras pesquisas. As implicações da VBR na estratégia da empresa individual, na estratégia corporativa, no percurso dos pragmáticos e teóricos, são significativas. Este paradigma teórico emergente se tornou apto a elucidar e integrar as pesquisas em todas as áreas estratégicas (Peteraf, 1993), sendo a única teoria capaz de explicar em detalhes a cadeia diversificadora e diferenciá-la de outras teorias relacionadas (Teece, 1982).

Os recursos podem ser agrupados em categorias físicas, humanas, de capital (Barney, 1991), financeira, tecnológica e reputacional (Grant, 1991). O argumento central da visão baseada em recursos é de que uma empresa só será capaz de obter uma rentabilidade extraordinária se outras empresas rivais não conseguirem imitar seus recursos (Barney, 1991) (Lippman & Rumelt, 1982) (Miller & Shamsie, 1996). Os critérios do modelo VRIN, valor, raridade, dificuldade de imitação e inexistência de substitutos, ratificam as premissas. A VBR direciona olhares a um movimento

estratégico complementar ao da ênfase tradicional da estratégia na estrutura dos setores, fundamentada a partir das influências do ambiente externo (Porter, 1979). Configurada uma das correntes teóricas mais promissoras por trazer uma abordagem sistemática de análises ao nível da empresa, a VBR se direciona ao conjunto de recursos e capacidades, em vez de um conjunto de produto-posições de mercado vistos na corrente tradicional (Lawson & Samson, 2001) (Wernerfelt, 1984).

Grande parte das investigações sobre as implicações estratégicas no ambiente interno da empresa se preocuparam com questões de implementação e análise dos processos organizacionais através dos quais as estratégias emergem (Grant, 1991). A VBR está arraigada nas noções econômicas da competição organizacional e do poder de mercado (Conner, 1991). A teoria contribuiu significativamente com avanços nos níveis da estratégia corporativa empresarial e industrial, com investigações sobre economias de escopo, custos de transação, relação entre recursos, entre concorrência e lucratividade, incluindo a análise de imitação competitiva, a capacidade de apropriação de lucros sobre inovações, o papel das informações imperfeitas na criação de diferenças de lucratividade entre empresas concorrentes e os meios pelos quais o processo de acumulação de recursos pode sustentar a vantagem competitiva (Grant, 1991).

Wernerfelt (1984) enunciou proposições: a) uma visão e análise das empresas em termos de recursos, o que reflete em diferentes critérios da perspectiva tradicional de produtos e emprega uma nova ótica sob como são vistas as empresas diversificadas; b) é possível identificar tipos de recursos que podem conduzir a altos lucros; c) a estratégia para um grande empresa envolve a conquista de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e a geração de novos recursos; d) uma aquisição pode ser vista como a compra de um pacote de recursos em um mercado altamente imperfeito. Estruturada no contexto de mudança evolucionária ou revolucionária, a teoria baseada em recursos reitera que ao possuir vantagens únicas dentro de um ambiente evolucionário, a empresa pode continuar a competir eficazmente realizando melhorias incrementais sobre sua base de recursos, ao mesmo tempo em que, alternativamente em um ambiente revolucionário, os recursos que proporcionam a vantagem competitiva não se tornam irrelevantes em cenários recém-criados (Rumelt, 1984) (Wright, Kroll & Parnell, 2015).

Para Grant (1991), as implicações da teoria baseada em recursos para a gestão estratégica são obscuras por dois motivos: *primeiro*, as múltiplas contribuições não possuem uma única estrutura integradora; e, *segundo*, pouco esforço realizado para

desenvolver as implicações práticas da teoria. Deste modo, Grant (1991) esboçou uma estrutura de organização da formulação da estratégia composto por: a) analisar a base de recursos da empresa; b) avaliar as capacidades da empresa; c) analisar o potencial de obtenção de lucro dos recursos e das capacidades da empresa; d) selecionar uma estratégia, e; e) ampliar e aprimorar o fundo de recursos e capacidades da empresa. A visão baseada nos recursos possui pressupostos coerentes na articulação proposta e foi ampliada continuamente (Penrose, 1959) (Rumelt, 1984) (Wernerfelt, 1984) (Barney, 1991, 1996) (Dierickx & Cool, 1989). Assim, a organização é afetada por forças ambientais externas mas também causam impacto sobre o seu ambiente externo (Barney, 1986) (Child, 1972) (Schumpeter, 1934). Estruturalmente, a VBR reconhece que as empresas podem ser definidas como um conjunto de recursos, sendo estes distribuídos heterogeneamente pelas mesmas, o que possibilita se manter ao longo do tempo (Penrose, 1959) (Wenerfelt, 1984). Havendo complementos entre recursos e sistemas de atividades, as potencialidades são ampliadas para criar a vantagem competitiva sustentável (Collis & Montgomery, 1995) (Porter, 1996).

Representado de várias formas, os recursos podem ser caracterizados entre os que possuem entradas comuns amplamente disponíveis e facilmente adquiridos em transações, aos recursos diferenciados como marcas, que são desenvolvidas e posicionadas ao longo dos anos e são difíceis de replicar. Os recursos podem ser classificados em três grandes categorias: *ativos tangíveis* ou ativos físicos, são mais simples de valorar e geralmente aparecem no balanço das organizações; *ativos intangíveis* ou abstratos, abrangem elementos relacionados à reputação empresarial e desempenham função relevante na vantagem ou desvantagem competitiva assim como no valor da empresa, exemplificado por marcas, nomes, culturas, conhecimentos tecnológicos, patentes, aprendizagem, experiência, dentre outros. Diferentemente dos ativos tangíveis e intangíveis, a categoria *capacidades dinâmicas* se associa a tecnologia de produção física e as rotinas organizacionais, também compreendida por combinações complexas de bens, pessoas e processos que a organização utiliza para transformar insumos em produtos, além de governar a eficiência das atividades do negócio. Bem aprimoradas, as capacidades podem se tornar vantagens competitivas (Collis & Montgomery, 1995).

Recursos são ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias. As capacidades são os subconjuntos dos recursos de uma empresa também definidas como ativos tangíveis e

intangíveis que permitem à empresa aproveitar por completo outros recursos que controla (Barney & Hesterly, 2011). As capacidades isoladas não possibilitam a criação e implementação estratégica empresarial. Classificados, os recursos e as capacidades compõem quatro categorias: financeiros, físicos, recursos humanos e organizacionais (Barney & Hesterly, 2011). Ao considerar este aspecto, a concorrência em um mesmo setor opera de modo relativamente homogêneo ao considerar que uma empresa líder terá ciclos de singularidade. Esta superioridade no desenvolvimento estratégico e competência operacional, somado a impossibilidade de imitação e busca pelo alto desempenho em recursos, competências ou talento administrativo proporcionam resultados expressivos a empresa líder. A teoria da organização industrial tem dado notoriedade as estratégias empresariais que podem não apenas afetar as estratégias das empresas rivais, mas também modificar a estrutura do setor (Barney, 1986) (Barney, 1991) (Lado, Boyd & Wright, 1992) (Wright, Kroll & Parnell, 2009). As contínuas alterações dos serviços produtivos e dos conhecimentos internos de uma empresa e, a constante mudança de suas circunstâncias externas, apresentam-se sob forma de oportunidades produtivas em permanente transformação. Um recurso valioso deve contribuir para o suprimento pleno de uma das necessidades do cliente, a um preço que o cliente esteja disposto a pagar. Esse preço será determinado por preferências dos clientes, pelas alternativas disponíveis incluindo produtos substitutos, e pelo fornecimento de bens relacionados ou complementares (Brandenburger & Stuart, 1996).

Existem três tipos de recursos que trabalham de forma integrada na busca pela superioridade estratégica: *os recursos humanos*, abrangendo experiência, capacidades, conhecimentos, habilidades e julgamento de todos os funcionários); *os recursos organizacionais*, composto por sistemas e processos empresariais, incluindo estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle, e; *recursos físicos*, (instalações e equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas, rede de distribuição e tecnologia) (Barney, 1991) (Lado, Boyd & Wright, 1992). Ainda sim, a VBR precisa delinear os ambientes externos nos quais os diferentes tipos de recursos seriam de maior produtividade (Miller & Shamsie, 1996). Precisa considerar os contextos dentro dos quais as várias espécies de recursos exercerão maior influência sobre o desempenho (Amit & Schoemaker, 1993). Os recursos só possuem significado no contexto do

desempenho de certas atividades que visam alcançar determinadas vantagens competitivas (Porter, 1991). O valor competitivo dos recursos pode ser fortalecido ou enfraquecido em função das mudanças tecnológicas, do comportamento competitivo ou das necessidades dos compradores, e neste sentido, um enfoque voltado para um olhar interno com foco nos recursos, deixa de perceber (Porter, 1991). Todavia, as ações necessárias para explorar os recursos são evidentes por si só (Barney & Arkan, 2001).

Como se poder observar, a teoria baseada em recursos focaliza primeiramente as empresas individuais, posteriormente, o ambiente competitivo, incluindo todos os ativos empresariais tangíveis e intangíveis (Barney, 1995). Além de integrar diversas áreas organizacionais, as decisões estratégicas geralmente requerem a obtenção, alocação e dimensionamento de recursos (humanos, organizacionais e físicos) em consequência da orientação para o futuro. As decisões estratégicas envolvem tempo com ramificações em longo prazo, portanto, exigem comprometimento (Ghemawat, 1991). A VBR tende a produzir uma linha de pensamento circular a medida em que se identifica empresas que têm uma vantagem competitiva sustentável. Depois procura os recursos que possuem características identificadas pela visão como necessárias para criar uma vantagem competitiva (Priem & Buttler, 2001a). Miller & Shamsie (1996) tentaram evitar esta circularidade quando propuseram identificar e mensurar a luz das premissas VRIN o desempenho de estúdios de cinema de Hollywood antes e depois de sua queda como oligopólio, sugerindo que o valor dos recursos declinou. Todavia, alguns pesquisadores ainda não se convenceram, questionando a metodologia de mensuração de valor conforme definido pela VBR (Priem & Butler, 2001a) (Newbert, 2007). Ainda sim, a VBR é considerada uma importante contribuição para o campo estratégico mesmo ao olhar dos críticos. Porter (1980) reforçou o interesse em torno da mudança e da influência ambiental, já a VBR serviu como dispositivo de equilíbrio, trazendo o pêndulo de volta para as capacidades internas enraizadas na cultura.

A tarefa de formação de recursos por parte da estratégia de operações criaria opções alternativas e possíveis, no sentido de favorecer o surgimento de novas capacitações competitivas (Gagnon, 1999). A implementação das melhores práticas contribui com a formação de "opções estratégicas" contínuas, visando necessariamente o exercício das mesmas e a promoção de mudança nas regras de mercado (Sanchez, 1993). Essas capacitações opcionais, talvez, possam ser aplicadas empresarialmente como uma espécie de "estratégia de defesa baseada na competência", o que permitiria

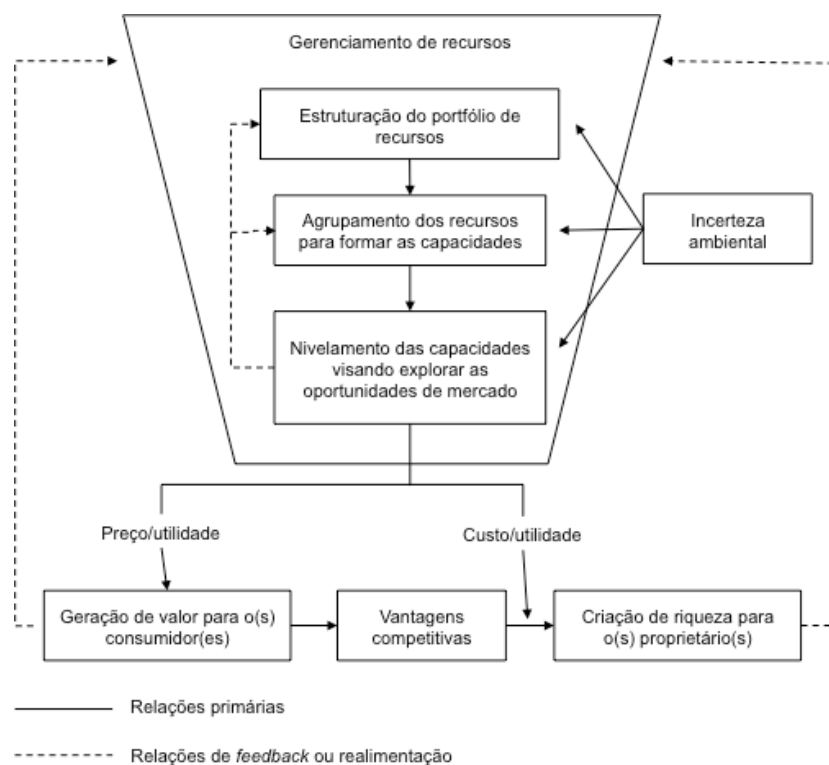
o emprego da excelência operacional com objetivo de prevenir com que outras empresas concorrentes invadissem o território pertinentes à organização (Zeev & Amit, 1996).

As novas regras a partir da competição baseada em recursos propiciam controlar o funcionamento dos processos em direção a criação de sistemas que visem gerir as vantagens estratégicas emergentes e necessárias para alcançar elevados níveis de excelência operacional (Gagnon, 1999). Ainda hoje, é difícil detectar empresas que empreguem a função de operações como uma arma de competitividade. Esta formação e a potencialização dinâmica de competências e capacitações visam o estabelecimento fontes determinantes de vantagem competitiva através do novo paradigma em estratégia de operações (Gagnon, 1999). As dificuldades relativas à compreensão da estratégia de operações talvez sejam decorrentes do fato de que a estratégia esteja represada dentro de um paradigma da visão "baseada em mercado", e não na visão "baseada em recursos". Kaplan & Norton (1996) ampliam a visão de que a análise estratégica e os indicadores de desempenho se configuram em muitos casos como as principais falhas na condução da ausência de um comprometimento com as prioridades operacionais.

Constituída como oportunidade mercadológica em comercializar recursos não transacionais, tal como, a compra ou venda de grupos de recursos, as fusões e aquisições se concentram na compra de recursos confirmando a rentabilidade em diferentes combinações. Adquirir recursos por menores preços intensificando a imperfeição de mercado, ao invés de crescer por meio da aquisição de recursos escassos ou de sua propriedade, permitiria a empresa obter uma posição de compra favorável com pouca concorrência e opções (Wernerfelt, 1984). Para Salter & Weinhold (1980), a estratégia de aquisição baseada em recursos é suplementarmente relacionada por obter mais recursos do que a empresa já possui, e complementarmente relacionada por obter recursos que combinam eficazmente com os que a empresa já possui. Os recursos baseados em propriedade eram mais valiosos em ambientes estáveis, enquanto os recursos baseados em conhecimentos são mais valiosos em ambientes incertos (Miller & Shamsie, 1996). Há uma relação de valor nas capacidades aos serviços oferecidos pela organização e ao nível de assimetria de informações no ambiente (Brush & Artz, 1999). O contexto organizacional impacta no valor dos recursos empresariais e reforça o desenvolvimento de estratégias naturais proativas (Aragón-Correa & Sharma, 2003).

O gerenciamento de recursos é primordial para a geração de valor (Penrose, 1959). O processo empresarial de gestão de recursos promove a produção de diferentes resultados mesmo em organizações dotadas de recursos semelhantes ou que enfrentam contingências ambientais semelhantes (Zott, 2003). Vale lembrar que os recursos da empresa são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, conhecimento, dentre outros fatores que possibilitem conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, ou possibilitem conceber estratégias de criação de valor (Barney, 1991). Existem pressupostos fundamentais na VBR: i) a distribuição dos recursos acontece de forma heterogênea entre as empresas, e; ii) estes recursos produtivos não podem ser transferidos de uma empresa para outra sem nenhum custo, ou seja, os recursos são intrínsecos à organização (Barney (1991). À medida em que uma organização emergente alcança uma posição satisfatória e razoavelmente sólida no seu negócio original, gera mais recursos do que os exigidos para manter a posição e poderá contemplar oportunidades para obter diversificação (Penrose, 1959).

Figura 4 - Modelo dinâmico de gestão de recursos na geração de valor



Fonte: Sirmon et al. (2007)

O papel dos recursos na diversificação estratégica fornece uma visão da expansão organizacional em se considerar novos produtos e mercados (Penrose, 1959) (Wernerfelt, 1984) formalizado por perspectiva baseada em recursos ao nível do negócio (Barney, 1991). No cerne da gestão empresarial e estratégica estão a criação, a avaliação, a manipulação, a administração e a implantação de uma combinação de recursos especializados e de grande valor (Lippman & Rumelt, 2003). O modelo de gerenciamento de recursos inclui a estruturação de portfólio de recursos, o agrupamento dos recursos na formação das capacidades, o nivelamento das capacidades visando prover valor aos consumidores, a obtenção de vantagens competitivas e a geração de riqueza aos proprietários (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007).

A proporção que os estudos sobre a VBR progrediram, Henderson & Cockburn (1994) constataram que seu conceito não se estende apenas aos ativos de uma empresa, mas também as suas capacidades. Helfat & Peteraf (2003) se referem a recurso como sendo um ativo ou insumo aliado a produção, sendo este tangível ou intangível, sob posse, controle e acesso de maneira semipermanente. Desta forma, os principais elementos constitutivos em qualquer sistema potencial de recurso são ativos, processos e capacidades (Barney, 1997) (Collis & Montgomery, 1995).

Ao abordar a complexidade social como um dos eixos para tornar difícil de imitação os recursos da empresa, como elementos do modelo VRIN, Barney (1991) dedica reflexões sobre as relações interpessoais entre os gestores da empresa, sua cultura e a reputação, entre fornecedores e os clientes, além de observar que estes recursos agregam valor. Com recursos sociais complexos valiosos e raros, sem substitutos, as empresas poderão obter vantagem competitiva sustentável ao explorar tecnologia física (Barney, 1991). Muitos recursos valiosos encontram-se protegidos contra imitações, não somente por meio dos direitos de propriedade, mas por meio de barreiras à difusão do conhecimento (Miller & Shamsie, 1996). As empresas concorrentes não conseguem imitar tais recursos em função da dificuldade em compreender o envolvimento de talentos e discernir a ligação com os resultados (Lippman & Rumelt, 1982). Os recursos baseados em conhecimentos constituem muitas vezes na forma de habilidades específicas, técnicas, criativas e colaborativas. Algumas empresas possuem habilidades colaborativas ou integrativas que possibilitam o trabalho e o aprendizado conjunto de maneira muito mais efetiva (Hall, 1993) (Lado & Wilson, 1994). A maioria das empresas ainda têm sérias dificuldades em entender o

recurso do conhecimento, eficaz para compreender as operações da empresa (Nonaka, Toyama & Hirata, 2008). Baseado nesta filosofia, as empresas japonesas, especialmente as automobilísticas e eletrônicas alcançaram a proeminência global no fomento de novos produtos e também na fabricação. As disciplinas tradicionais de gestão devem ser revistas de modo que a competência baseada no conhecimento de uma empresa possa ser gerida de forma efetiva (Ichijo & Nonaka, 2007).

Harrison (2005) evidencia alguns fundamentos: a) o conhecimento é intangível; b) os ativos físicos só podem ser usados por uma parte cada vez, enquanto que o conhecimento pode ser usado por várias partes simultaneamente; c) os ativos físicos se desgastam com o tempo e são depreciados. Embora o conhecimento não se desgaste, seu valor se deprecia rapidamente à medida que surgem novos conhecimentos; d) é relativamente fácil estabelecer um preço de venda ou transferência para um ativo físico, mas é difícil mensurar a quantidade de conhecimento transferido e seu valor, e por fim; e) os direitos à propriedade tangível são razoavelmente claros e fáceis de cumprir, enquanto que é difícil proteger e respeitar a proteção da propriedade intelectual (Harrison, 2005: 97). Na literatura de gestão estratégica baseada em recursos está o conhecimento de capital fechado como uma fonte básica de vantagem em competição (Prahalad & Hamel, 1990) (Barney, 1991) (Peteraf, 1993) (Prahalad & Kathleen, 1996).

2.3 Vantagem Competitiva

Considerado naturalmente o objetivo da gestão estratégica, a vantagem competitiva é compreendida por Barney & Hesterly (2011) como a capacidade empresarial de gerar maior valor econômico do que suas rivais, isto significa, prover a diferença. Barney (1991) descreve que a vantagem competitiva se configura quando uma empresa está implementando uma estratégia de criação de valor que não seja simultaneamente implementada por qualquer concorrente, este atual ou potencial. A vantagem competitiva sustentável só existe quando outras empresas são incapazes de replicar os benefícios desta vantagem competitiva (Lippmann & Rumelt, 1982). Assim, uma vantagem competitiva só será considerada sustentável até que todos os esforços de duplicação realizados pelos concorrentes sejam cessados. A vantagem competitiva, só

pode ocorrer em situações de heterogeneidade³ e imobilidade⁴ de recursos da empresa (Rumelt, 1991) (Wright et al., 1994).

A vantagem competitiva é uma função da combinação de recursos valiosos e raros, e sua sustentação é alcançada a partir da combinação de recursos inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991). A dimensão da inimitabilidade é o principal aporte da VBR ao conceito, posto que os recursos difíceis de imitar podem gerar mecanismos de isolamento que contribuem para sustentar a vantagem competitiva de uma empresa (King, 2007) (King & Zeithaml, 2001) (Simonin, 1999). Os mecanismos de isolamento descritos na literatura por Rumelt (1984) e reforçados em razões por Barney (1991), Dierickx & Cool (1989) e Reed & DeFillippi (1990), destacam: i) a ligação entre os recursos que a empresa possui e a sustentação de sua vantagem competitiva é causalmente ambígua; ii) a habilidades de obter e desenvolver recursos depende de condições históricas relacionadas à empresa⁵; iii) o recurso que gera a vantagem competitiva é socialmente complexo.

Ao considerar o modelo VRIN como premissa na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis e posteriormente evoluir para o modelo VRIO, a VBR se direciona as dimensões da geração de valor estratégica (Barney, 1991) (Barney & Hesterly, 2007). O modelo VRIN estabelece que os recursos valiosos são aqueles que contribuem significativamente para a eficiência e a eficácia da empresa. Recursos raros são aqueles possuídos por poucos concorrentes. Recursos imperfeitamente imitáveis não podem ser completamente duplicados pelos rivais. Recursos que não possuem substitutos estratégicos relevantes permitem que a empresa atue em uma situação mais competitiva (Wright et al., 2015). Na trilha do modelo VRIO, o conceito organizável empregado reflete a organização para explorar os recursos valiosos, raros e difíceis de serem imitado. Vale ainda colocar que a organização de consiste na estrutura formal, nos processos, nas regras e nos controles formais e informais, os quais são complementares, sendo estes raramente fontes de vantagem competitiva individualmente (Barney, 1991) (Kretzer & Menezes, 2006) (Barney & Hesterly, 2011).

³ Wright et al. (1994) entendem heterogeneidade como o fato de que os recursos variam entre empresas;

⁴ Wright et al. (1994) entendem imobilidade como a incapacidade de competir na obtenção dos recursos, na própria empresa ou no mercado, por parte das empresas concorrentes.

⁵ *Path dependence*.

Uma vantagem competitiva sustentável pode ser alcançada a partir de recursos como tecnologia da informação (Priem & Butler, 2001) (Mata, Fuerst & Barney, 1995) (Powell, 1997), planejamento estratégico (Michalisin et al., 1997) (Powell, 1992a), alinhamento organizacional (Powell, 1992b), gestão de recursos humanos (Flood, Smith & Derfus, 1996) (Lado & Wilson, 1994) (Wright et al., 1994), confiança (Barney & Hansen, 1994), cultura organizacional (Oliver, 1997), habilidades administrativas (Powell, 1993), habilidades dos gestores (Castanias & Helfat, 1991), relacionamentos (Tsang, 1998) e desenvolvimento de competências essenciais (Wright et al., 2001). Para Barney (2007) em referência ao modelo VRIO, a vantagem competitiva é contemplada quando os recursos e as capacidades forem valiosas, raras, de difícil imitação e organizáveis.

Barney (1991) relaciona a vantagem competitiva, ao bem-estar social, a aptidão da empresa, a teoria da organização e ao comportamento. Concentrados em determinantes ambientais do desempenho da empresa, as preocupações do bem-estar social foram desprezadas em função do desenvolvimento de setores imperfeitamente competitivos dentro dos quais uma empresa específica poderia ganhar uma vantagem competitiva (Porter, 1980). Barney (1991) relevou preocupações tradicionais dos economistas com o bem-estar social. Com princípios da integração mais íntima do organizacional e do econômico, o modelo de gestão estratégica baseado em recursos sugere que a teoria da organização e comportamento podem ser uma fonte propícia de revelações teóricas relacionadas. Barney (1991) expressa possibilidades do gestor ou da equipe gerencial ser um recurso empresarial com potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis.

A estratégia da empresa, teorias relacionadas, tendências no setor, hipóteses da competição, evolução em se explorar e obter os melhores resultados culminam no objetivo do processo de gestão estratégica que é a concretização da vantagem competitiva (Barney & Hesterly, 2011). Um conjunto de estudos abrangendo fontes de vantagem competitiva ora enfatiza a aprendizagem organizacional contínua (Fiol & Lyles, 1985) (Fisher & White, 2000), ora os conceitos de conhecimento (Grant, 1996; Leibeskind, 1996; Argote & Ingram, 2000), ora a liderança (Finkelstein, & Habrich, 1996) (Norburn & Birley, 1988) (Thomas, 1988), ora a capacitação dinâmica (Eisenhardt & Martin, 2000) (Teece, Pisano & Schuen, 1997). Todavia, em questão, percebe-se que as pesquisas publicadas partem sobre o pressuposto de que existe uma interseção entre estratégia, recursos e capacidades.

Deming (2000), Manz & Stewart, (1997) relaciona a sobrevivência organizacional ao desenvolvimento de sistemas que permitem gerir permanentemente uma grande quantidade de informação e cuidar da eficiência operacional. A gestão efetiva da informação e da operação devem primar pela capacidade de compreender as necessidades dos consumidores imediatamente com satisfação a um baixo custo, o fornecimento de produtos e serviços de alta qualidade e confiabilidade, a atualização frente as correntes mudanças tecnológicas, políticas e sociais e a previsão das necessidades futuras dos consumidores. Ansoff (1965) colocou que as estratégias propiciam: 1) gama produto-mercado; 2) vetor produtos ou mercados *versus* os antigos; 3) vantagem competitiva; 4) sinergia gerada internamente por uma combinação de capacidades e competências; e, 5) a decisão de produzir ou comprar. Integrado as percepções, Quinn (1980) e Mintzberg (1987, 1994) ao vislumbrarem que a estratégia não é antecipadamente pretendida na referência de construção do resultado, consideraram que a busca pela vantagem competitiva se baseava na aprendizagem organizacional.

Porter (1980, 1989) e Rumelt (1984) argumentaram a obtenção de vantagens competitivas ao desenvolver estratégias que explorem seus pontos fortes e minimizem os pontos fracos, no âmbito organizacional interno, e pelo aproveitamento das oportunidades e neutralização das ameaças ambientais, no âmbito externo. As pesquisas sobre vantagem competitiva se concentravam em isolar oportunidades e ameaças, em descrever seus pontos fortes e fracos, ou analisar as combinações entre estes fatores. Porter (1980) evidenciou que as condições ambientais favorecem níveis de desempenho organizacional e atribuiu a classificação de setores atraentes a maximização das oportunidades e minimização das ameaças. Ao centrar análise no impacto do ambiente sobre a posição competitiva, pressuposições indicavam que as empresas localizadas num grupo estratégico (setor) são idênticas em termos de recursos relevantes e pretensões estratégicas. Nesta lógica, a heterogeneidade de recurso desenvolvida num setor, provavelmente provida por um novo entrante, terá vida curta. Os recursos que as organizações empregam na prática de suas estratégias são variáveis, isto é, podem ser adquiridos e comercializados por fatores mercadológicos (Porter, 1981) (Rumelt, 1984) (Barney, 1986a). Empresas dentro de um setor podem ser heterogêneas no que diz respeito aos recursos estratégicos e seu controle, e presume que os recursos podem não ser variáveis, perfeitamente, o que possibilita durabilidade

à heterogeneidade (Penrose, 1959) (Rumelt, 1984) (Wernerfelt, 1984) (Wernerfelt, 1989) (Barney, 1991).

Para fins de interpretação da dualidade entre conceitos, ainda que tenha sido originalmente atribuída como ferramenta de análise de produtos, as cinco forças de Porter (1980) podem interferir na vantagem competitiva empresarial. O poder de barganha dos fornecedores e compradores, bem como a ameaça evidenciada por recursos alternativos disponíveis tende a diminuir o retorno dos detentores de um recurso específico. A vantagem do primeiro entrante se legitima quando a empresa detentora de um recurso se mantém em posição de relativa vantagem, por interferir nos custos e/ou receitas das competidoras, justificada por usufruir de uma proteção na forma de uma barreira de posição dos recursos. Especificamente, as barreiras de entrada tratam da situação entre os atuais competidores e potenciais entrantes no mercado. Os conceitos de barreiras de entrada e barreiras à propriedade de recursos se interpõem na condição de tornar defensável a vantagem de uma empresa detentora de um recurso sobre a outra. Uma barreira de entrada sem uma barreira de posição de recurso deixa a empresa vulnerável à diversificação de competidores, enquanto que a barreira de posição de recurso sem uma barreira de entrada deixa a empresa incapaz de explorar a barreira (Wernerfelt, 1984). Uma organização pode utilizar as barreiras para confirmar a liderança em determinado momento por meio das propriedades dos recursos, modo de aquisição e natureza, além de identificar as classes de recursos na qual as barreiras de posição são construídas. Entre os recursos com grande potencial de retorno e influência nos custos de aquisição ou na receita dos concorrentes, estão a capacidade da máquina, a lealdade do cliente, a experiência de produção e tecnologias (Wernerfelt, 1984). A experiência de produção, além de incluir os processos e as tecnologias, inclui também o saber produtivo do capital humano e as relações de produtividade integradas a este.

A vantagem competitiva é conquistada ao empregar uma estratégia que gere valor, e ao mesmo tempo, não seja praticada por nenhum concorrente atual ou potencial. Concomitante, a vantagem competitiva sustentável além de empregar uma estratégia que gere valor, ao mesmo tempo que não é praticada por nenhum concorrente atual ou potencial, não deve ter seus benefícios replicados estrategicamente (Barney, 1991). As pressuposições geram discussões e diferentes interpretações, a primeira relacionada a dimensão de futuro, já que se inclui não somente a concorrência de uma empresa atual, mas também de potenciais concorrentes aptos a entrarem no setor em

algum momento, e a segunda vinculada a não dependência de período de tempo, já que na visão de alguns autores a vantagem competitiva dura um longo período de tempo no calendário (Jacobsen, 1988) (Porter, 1989) (Barney, 1991).

Rumelt (1984) argumentou que a vantagem competitiva será considerada sustentável, apenas se continuar a existir depois de cessados os esforços de replicação. Barney (1991) ainda pontua que ao considerar a média e o percurso empírico, as vantagens competitivas sustentáveis podem durar um longo período de tempo de calendário, no entanto, não é o período o fator determinante, mas a incapacidade dos concorrentes atuais e potenciais em replicar a estratégia. Por conseguinte, o fato de possuir esta relação não implica que a duração é contínua e perpetua sempre, sugere apenas que não seja superada por meios de esforços de duplicação da concorrência. No que lhe concerne, Barney (1991) imprime aos recursos a possibilidade de constituir fontes de vantagem competitiva sustentável, e reafirma que recursos em um ambiente setorial anterior podem ser fraquezas, ou simplesmente irrelevantes, em um novo ambiente setorial.

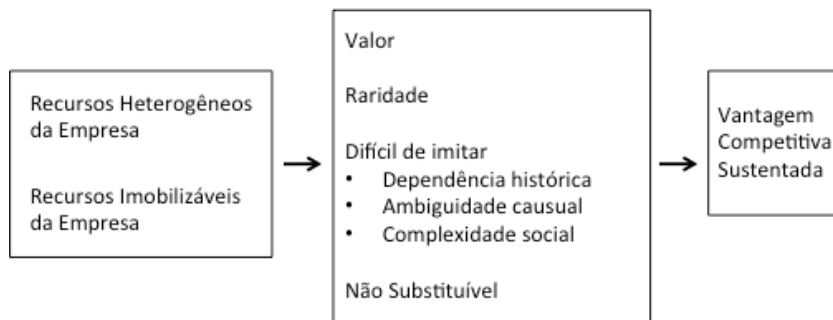
A natureza da concorrência, em questões empíricas de estudos relacionados a VBR, não sugere que haja a existência de atributos homogêneos e mobilidades perfeitas em setores. Ao considerar o impacto da heterogeneidade e da imobilidade dos recursos sobre a vantagem competitiva sustentável, Barney (1991) afirma que para ter esse potencial, o recurso empresarial deverá possuir quatro atributos: a) *ser valioso*, sendo relativo a exploração das oportunidades e/ou neutralização das ameaças ambientais de uma empresa; b) *ser raro*, em relação a concorrência atual e potencial de uma empresa; c) ser difícil de imitação, e; d) não haver substitutos equivalentes em termos estratégicos para tal recurso considerando os atributos relacionados anteriormente. Estes indicadores empíricos possibilitam interpretar: Até que ponto os recursos de uma empresa são heterogêneos e imóveis? Até que ponto são úteis para gerar vantagens competitivas sustentáveis? (Barney, 1991)

Por meio do modelo VRIN⁶, Barney (1991) instituiu o relacionamento entre heterogeneidade, imobilidade de recursos, valor, raridade, impossibilidade de imitação, impossibilidade de substituição e a vantagem competitiva sustentável. Considerado uma complementariedade entre os modelos ambientais de vantagem competitiva e o

⁶ Entende-se VRIN como valor (V), raridade (R), imitabilidade (I) e não substituíveis (N). Seguindo os termos originais usados por Barney (1991), alguns autores também a denominam VRIS.

modelo baseado em recursos, os atributos considerados recursos valiosos devem possibilitar a melhoria no desempenho organizacional explorando oportunidades e neutralizando ameaças para se configurar como fontes de vantagem competitiva sustentável. As práticas estratégicas devem melhorar a eficiência e a eficácia organizacional. Uma empresa dispõe de uma vantagem competitiva quando põe em prática uma estratégia que gere valor e não esteja sendo aplicada ao mesmo tempo por uma grande quantidade de outras empresas. Os recursos valiosos numa grande quantidade de empresas concorrentes reais ou potenciais não se configuram como fontes de vantagem competitiva. Se o conjunto de recursos organizacionais não for raro, permitirão que uma grande quantidade de empresas seja capaz de conceber as práticas estratégicas, que não serão fontes de vantagem competitiva, apesar de os recursos serem valiosos. Vale reforçar que isto não significa desprezar os recursos organizacionais comuns, pelo contrário, os recursos valiosos, no entanto comuns, poderão contribuir para assegurar a sobrevivência econômica da empresa, explorados para criar paridade competitiva (Barney, 1989, 1991) (Porter, 1980).

Figura 5 - Relacionamento entre heterogeneidade e imobilidade dos recursos, valor, raridade, impossibilidade de imitação, impossibilidade de substituição e vantagem competitiva sustentável



Fonte: Adaptado de Barney (1991)

Os recursos organizacionais valiosos e raros só poderão ser fontes de vantagem competitiva sustentável, se outras empresas não conseguirem obtê-los. A dificuldade em imitar esses recursos organizacionais é retratada por Dierickx & Cool (1989) como uma relação de dependência de condições históricas singulares, como uma relação ambígua em termos causais e como um fenômeno socialmente complexo. A equivalência de recursos pela impossibilidade de substituição (não substituível) é o último requisito apresentado pelo modelo VRIN e corrobora ao afirmar que para haver

uma fonte de vantagem competitiva sustentável é necessário que os recursos envolvam estrategicamente valor, raridade, dificuldades em serem imitados e serem insubstituíveis. A possibilidade de substituição pode ocorrer de duas formas: na primeira, pela exata imitação dos recursos da outra empresa através da cópia ou semelhança estratégica, ou através da equivalência estratégica mesmo que os modelos sejam diferentes (Barney, 1991).

As competências causalmente ambíguas, ou seja, os recursos combinados que geram ambiguidade causal (Reed & DeFillippi, 1990), existem quando não se compreende a relação entre os recursos controlados pela empresa e a fonte de vantagem competitiva, tornando difícil para os concorrentes a imitação das estratégias, já que não se sabe quais recursos imitar (Barney, 1991). A ambiguidade causal está entre os aspectos fundamentais que permitem a sustentação competitiva, já que a fonte de onde a vantagem competitiva se origina é desconhecida (Peteraf, 1993) (Lippman & Rumelt, 1982). Se o recurso em questão for baseado em conhecimento ou socialmente complexo, a ambiguidade causal é mais provável de ocorrer já que são mais propensos a serem idiossincráticos⁷ (Peteraf, 1993) (Mahoney & Pandian, 1992). Num contexto de hiper-competição, onde o pressuposto de uma vantagem competitiva está destinado a deteriorar-se e que a possibilidade de defesa é completamente ilusória, onde a única certeza é a incerteza, D'aveni (1994) apontou alavancas fundamentais, todas em evolução constante, sendo estas: a relação custo/qualidade, o tempo, o saber fazer, as barreiras à entrada e a capacidade financeira. Logo, a empresa com melhor desempenho é aquela capaz de conjugar melhor as diferentes vantagens e saber desenvolvê-las rapidamente já que a estratégia se torna uma tática de curto prazo. Desestabilizar permanentemente o setor a seu favor com a introdução de novidades no mercado é a essência.

A velocidade no desenvolvimento, na fabricação e na distribuição dos produtos e serviços pode trazer para a organização uma notável vantagem competitiva (Bulkeley, 1994). Perkins (2000) destaca que manter ou ampliar a qualidade no atendimento ao cliente é muitas vezes mais difícil do que melhorar a qualidade dos produtos já que a percepção de valor de um serviço acontece quando ele está ou não sendo prestado. A atenção pessoal é uma forma importante pela qual algumas empresas oferecem um atendimento superior e isto inclui valorizar detalhes, ouvir preocupações

⁷ Próprio e particular de uma pessoa ou grupo de pessoas.

dos clientes, responder a questões técnicas e oferecer serviços pós-vendas (Dube et al., 1994).

Wright et al. (2015) se referem ao *benchmarking* como sendo um comparativo do desempenho funcional e transfucional de uma empresa em relação a parâmetros desejáveis. Entre as décadas de 1970 e 1980, empresas americanas começaram a realizar *benchmarking* em relação aos melhores concorrentes mundiais no mesmo setor, o que permitiu que muitas empresas atingissem uma paridade competitiva com suas rivais mundiais. Por outro lado, embora a conformidade com padrões internos seja uma condição necessária para o sucesso de um produto ou serviço, ela não é suficiente (Dube et al., 1994). O *design* de produtos não teve, durante anos, o devido reconhecimento como relevante na dimensão competitiva, este processo vem recebendo atenção cada vez maior ano após ano. A conquista de uma vantagem competitiva por meio de um *design* superior de produto envolve todas as áreas funcionais, entretanto, não é o suficiente para se conquistar uma vantagem competitiva substancial. O *design* de produtos precisa ser combinado com outros diferenciais (Dube et al., 1994).

A administração das áreas funcionais como sistemas de informação, produção e operações, compras e materiais, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, marketing e finanças, colocam que o equilíbrio e integração transfucional são chaves no desenvolvimento da competência organizacional frente a concorrência (Wright et al., 2015). A gestão de processos e das equipes transfuncionais são relevantes somado a conceptualização, mensuração e controle da inovação. O controle estratégico da inovação deve enfatizar melhorias incrementais em produtos e serviços e não inovações fundamentais e devastadoras. Neste sentido, uma série contínua de inovações incrementais poderá significar em resultados superiores em consequência de inovações pequenas, numerosas e cumulativas (Simon, 1994). Investimentos em P&D⁸ em produtos e processos, se relacionam com o aumento no nível de inovação (Wright et al., 1990).

Srivastava et al. (2001) relacionam olhares sobre os ativos baseados no mercado concebidos como atributos organizacionais que uma empresa pode adquirir, desenvolver, alimentar e alavancar tanto para finalidades internas, organizacionais, quanto externas, de mercado. Os autores incluem a existência de ativos relacionais e

⁸ Entende-se Pesquisa & Desenvolvimento.

intelectuais. Os ativos relacionais se baseiam em fatores como confiança e reputação, e contemplam recursos intangíveis, sendo também relativamente raros e difíceis medir e de serem copiados pelos rivais de mercado. Já os ativos intelectuais, são os tipos de conhecimento que uma empresa possui sobre o seu ambiente competitivo. O mercado competitivo exige investimento na disseminação, utilização, orientação, desenvolvimento e colocação em prática da estratégia, através de uma base de conhecimento profundo e criterioso ao cliente. Os principais elementos que constituem qualquer sistema potencial de recursos, são ativos, processos e capacidades (Collis & Montgomery, 1995) (Barney (1997). Lucros econômicos só advém quando uma organização identifica e molda novas oportunidades de mercado e as explora mais rapidamente e de maneira mais eficiente do que os rivais (Hunt, 2000). A capacidade de obter e manter posições de mercado lucrativas por parte de uma empresa depende da sua capacidade de ganhar e defender posições vantajosas em recursos essencialmente importantes para a produção e a distribuição (Connor, 1991). Não é de surpreender que a VBR enfatize atributos de recursos ao avaliar a sustentabilidade do valor (Grant, 1991) e seja percebida mais como uma teoria da representação de sustentabilidade em vantagem do que da criação (Priem & Butler, 2001b).

Sendo assim, deve-se criar novos fluxos de conhecimento dentro e ao longo das fronteiras organizacionais sobre por exemplo, situações dos clientes, conexões de tecnologia emergente ou até mesmo mudança em soluções dos rivais. Isso abrange o acesso à novas fontes de informações externas desenvolvendo parcerias com organizações especializadas, como agências de publicidade, consultorias, dentre outras, ou entrando em redes formais ou emergentes (Shapiro & Varian, 1998) (Srivastava, 2001). As capacidades de gestão ou as competências de mercado exigem uma integração de combinações de recursos básicos tangíveis, processos e relacionamentos intangíveis. Isto requer habilidades e conhecimentos específicos de funcionários que se encaixem juntos de maneira coerente e sinérgica. Uma vantagem comparativa pode ser duradoura devido à natureza dessas competências, consideradas recursos imóveis (Hunt, 2000). Algumas empresas não só apresentam um grande capital de competências e capacidades, *expertises* técnica, funcional e criativa, como também são adeptas da integração e coordenação dessas *expertises*. Estas organizações investem na formação de equipe e em esforços colaborativos que promovam a adaptação e a flexibilidade. O conhecimento e a aprendizagem organizacional não se configuram em habilidades restritivas num campo de domínio, mas na complementariedade de várias habilidades

de vários campos integradas, conferindo vantagens competitivas empresariais (Hall, 1993) (Teece, Pisano & Shuen, 1990) (Miller & Shamsie, 1996).

Torna-se impossível obter uma rentabilidade incomum, se as empresas concorrentes puderem copiar umas às outras (Miller & Shamsie, 1996). Em diferentes níveis de efetividade e circunstâncias, alguns recursos são impossíveis de serem imitados, tais como patentes, direitos autorais, nomes de marcas, localizações de distribuição primária, contratos de exclusividade para fatores únicos de produção, talentos técnicos e criativos, habilidades de colaboração e coordenação. Esses recursos impedem que uma organização tenha concorrência através da geração e proteção de ativos que não se encontram disponíveis, pelo menos não em condições igualmente favoráveis (Black & Boal, 1994). Na lógica das bases fundamentais distintas de inimitabilidade, alguns recursos não permitem imitações por contemplarem a proteção dos direitos de propriedade, como patentes, contratos ou documentos de posse, já outros por serem protegidas por barreiras do conhecimento, e nesta base, as empresas concorrentes não sabem como imitar os processos ou as habilidades de uma determinada organização (Miller & Shamsie, 1996). Os recursos organizacionais acionam a geração de valor pelo estabelecimento de vantagens competitivas (Ireland et al., 2003). A sustentação desse valor dar-se-á se os referidos recursos não permitirem imitações e não tiverem substitutos (Barney, 1991). A mera posse de tais recursos, não garante a formação de vantagens competitivas nem a geração de valor (Priem & Butler, 2001a). Para a efetiva geração de valor, as empresas devem acumular, combinar e explorar recursos (Simon & Hitt, 2003). Quase inexitem teorias que explicam "de que forma" os gestores e as empresas podem transformar os recursos no sentido de gerar valor (Priem & Butler, 2001a).

A VBR carece de uma melhor explicitação da ligação entre gestão de recursos e a geração de valor (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). A efetividade da gestão dos recursos dentro de um determinado contexto ambiental perpassa por determinar a abrangência do valor gerado e sustentado pela empresa com o passar do tempo (Ireland & Webb, 2006). A criação de uma série de vantagens competitivas temporárias permite que a organização gere novos valores aliado aos gerados em outros períodos de tempo (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). Mesmo que os pressupostos e pesquisas anteriores não concederam um arcabouço de informações sobre o modo de utilização dos recursos para gerar vantagens competitivas (Priem & Butler, 2001a), é válido ressaltar que os processos envolvidos na gestão de recursos são impactados pelo contexto ambiental no

qual a organização atua (Lichtenstein & Brush, 2001). A empresa deve prover bens de qualidade aos consumidores para obter vantagens competitivas, ao mesmo tempo em que gerencia seus recursos eficientemente (Powel, 2001). As vantagens competitivas raramente conseguem ter sustentação em ambientes de grande incerteza, significando em ambientes dinâmicos que a estratégia de nivelamento das oportunidades mercadológicas pode mostrar-se mais eficiente que a estratégia da vantagem de recursos (Sirmon et al., 2007). A ambiguidade causal provocada por ambientes de grande nível de incerteza aumenta a dificuldade de se compreender as relações de causa e efeito entre a aplicação das estratégias empresariais e a geração de valor (Reed & DeFillippi, 1990).

A vantagem competitiva resulta de conhecimento superior, ou sorte, ou uma combinação entre estes dois elementos (Barney (1986) (Rumelt, 1984). Uma produção efetiva com recursos heterogêneos é resultado não do fato de se ter os melhores recursos, mas de conhecer a forma mais precisa nos desempenhos produtivos relativos aos recursos (Alchian & Demsetz, 1972). Barney (1991) entende vantagem competitiva como a ação de uma organização em implementar uma estratégia que crie valor e que não esteja sendo implementada ao mesmo tempo por nenhum concorrente atual ou potencial. A vantagem competitiva deixa de existir para empresas idênticas por implementar as mesmas estratégias, melhorando sua eficiência e eficácia da mesma maneira e no mesmo grau (Barney 1991).

Ao olhar para dentro da organização, Gagnon (1999) e Hum & Leow (1996) abordaram a dificuldade em detectar organizações que empreguem a função de operações como uma arma competitiva e justificam pelo entrave em "operacionalizar" o teor da estratégia de operações. Hayes & Wheelwright (1985) compreendem a utilização das operações como uma arma competitiva e outros pensadores como Kaplan & Norton (1996) relacionaram as falhas na análise estratégica e nos indicadores de desempenho a ausência de um comprometimento com as prioridades operacionais. A estratégia de operações se integra ao suporte direto das capacitações operacionais mais relevantes, capacitações essas arraigadas nos processos e rotinas organizacionais (Nelson & Winter, 1982) e essa arquitetura da estratégia de operações se fundamentaria no conhecimento e nas habilidades aplicadas ao longo dos processos e tecnologias que constituem a base para o fornecimento de vários produtos e serviços (Prahalad & Hamel, 1990). As linhas tradicionais do marketing sobre a estratégia apresentam

dificuldades na ideia de se empregar as operações uma dimensão de arma competitiva (Porter, 1996).

A estratégia deve ser pretendida num processo contínuo (Kaplan & Norton, 2001) e os indicadores são fundamentais neste processo de referência. É necessário relativizar os produtos ou serviços oferecidos pela organização aos mercados ou segmentos mercadológicos onde a empresa atua e analisar o desempenho dos processos internos (Kaplan & Norton, 1992). O *Balanced Scorecard* proporciona um resumo estruturado para comunicação da estratégia, o elo entre estratégia, valores organizacionais e a melhoria do desempenho organizacional, relações de causa e efeito entre diferentes fatores, articulação entre estratégia formulada e as ações a desenvolver (Olive et al., 1999). Gagnon (1999) apresentou a estratégia de operações como um portfólio de recursos opcionais e melhores práticas e Mahoney (1995) endossa o movimento empresarial sobre a lógica do "aprendizado de recurso", no qual empresas, divisões e grupos empresariais distintos aprendem a trabalhar sob uma estratégia operacional.

A implementação das melhores práticas auxilia na formação de opções estratégicas contínuas e a mudança nas regras de mercado (Sanchez, 1993). Assim, a formação de recursos advinda da estratégia de operações institui a criação de capacitações competitivas (Gagnon, 1999) e o valor relativo a cada opção seria comparado a um portfólio de competências (Hayes & Pisano, 1994). Essas capacitações opcionais podem ser aplicadas como uma espécie de defesa estratégica baseada na competência de uma organização e que através do emprego da excelência operacional se previne que outras empresas rivais invadam o território pertinente àquela organização (Zeev & Amit, 1996). A estratégia de operações pode voltar suas preocupações para o fomento de novas formas de culturas organizacionais (Barney, 1986b) e sob a contribuição da visão baseada em recursos, pode direcionar a atividade organizacional ao processo verdadeiramente criativo, capaz de integrar e construir novas vantagens estratégicas por meio do aprendizado e da regeneração operacional (Tranfield & Smith, 1998).

A vantagem competitiva empresarial pode ser temporária ou sustentável, por períodos curtos e longos respectivamente (Barney & Hesterly, 2011). A paridade competitiva acontece quando empresas criam o mesmo valor econômico de suas concorrentes e desvantagem competitiva quando empresas geram menos valor competitivo do que suas rivais. Uma vantagem competitiva sustentável pode levar a um

desempenho operacional melhor do que a média durante um longo período de tempo (Barney, 1991) (Mahoney & Padian, 1992). Já Barney & Arian (2001) associam a superioridade em relação as rivais, ao processo de aquisição e ao desenvolvimento de recursos organizacionais superiores. As estratégias empresariais devem ser criadas para se adaptar as circunstâncias do setor em estágios de lançamento, de crescimento, de maturidade ou de declínio (Harrison, 2005).

Schumpeter (1934) empregou o termo destruição criativa ao declínio inevitável das empresas-líderes justificado pelos movimentos e contramovimentos competitivos. A capacidade de se antecipar e criar seus próprios produtos de substituição é a essência da sobrevivência já que os concorrentes buscam oportunidades criativas na tentativa de eliminar as vantagens competitivas dos líderes de mercado (Schumpeter, 1934). A globalização crescente dos mercados tornou as dinâmicas competitivas ainda mais importantes, fruto dos avanços tecnológicos providos do aumento do conhecimento compartilhado resultante das *joint-ventures*⁹ e das melhorias nos sistemas de comunicações (Harrison, 2005). As ações de um concorrente resultam em reações de outros participantes do setor (Smith, Ferrier & Ndofor, 2001) e neste movimento, o número de movimentos e contramovimentos está aumentando em todos os setores. Desta forma, não é surpresa o aumento do número de novas empresas que fracassam (Grimm & Smith, 1997).

Para Winer (2004), o desenvolvimento dos centros de vantagens competitiva se fundamentam: 1) na vantagem competitiva deve ser capaz de gerar valor para o cliente. O valor do cliente se relacionar ao preço, entrega rápida, a conveniência, ou alguma outra característica; 2) no aumento do valor do produto ou serviço deve ser percebido pelo cliente. Independentemente se o seu produto for considerado superior aos produtos concorrentes, se o seu cliente não perceber realmente a superioridade, não há relevância, e; 3) numa vantagem competitiva efetiva exige que as táticas empresarias aplicadas sejam difíceis das empresas rivais copiarem. Martins & Martins (2002) justificam a necessidade de ambientes organizacionais propícios à inovação onde a cultura organizacional assume papel importante na consolidação das vantagens competitivas estratégicas.

⁹ Termo aplicado para associação ou cooperação econômica entre duas ou mais organizações, podendo ser do mesmo segmento ou não, durante um período específico e determinado.

Prahalad & Hamel (1990) ao propor a concepção estratégica radicalmente oposta a adequação, a partir dos próprios recursos e competências centrais em que uma organização pode transformar as condições envolventes. Os autores denotam que as competências nucleares consistem na aprendizagem organizacional coletiva, em especial a coordenação de diferentes saberes produtivos e integrar correntes tecnológicas. Em base, as premissas do modelo VRIO deve incorporar a evolução dos recursos e das capacidades ao longo do tempo já que se torna crucial entender e analisar as mudanças organizacionais. Quando se esclarece quais são as competências mais importantes, toda organização sabe como apoiar a vantagem competitiva e prontamente, aloca recursos para construção de ligações tecnológicas e produtivas entre as várias unidades (Prahalad & Hamel, 1990). Depois que as competências-chave são identificadas, deve-se trabalhar para a sua melhoria (Prahalad & Hamel, 1990).

2.4 As Capacidades Dinâmicas

Considerado os ativos que podem ser utilizados para implementar estratégias que gerem valor, a capacidade de gerenciamento dos recursos e a distinção de recursos fundamentais para o desenvolvimento da vantagem competitiva de uma empresa se integram as definições de capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas enquanto campo científico contribui para que a VBR, através da explícita natureza das capacidades dinâmicas, possua uma forma realística, não-tautológica e empiricamente válida (Eisenhardt & Martin, 2000). As capacidades dinâmicas são rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais empresas (os gestores) alteram e alcançam novas configurações na base dos seus recursos, através da aquisição, criação, integração reconfiguração, conquista e liberação desta base, acompanhando e criando as mudanças de mercado (Grant, 1996) (Teece, Pisano & Shuen, 1997). As capacidades dinâmicas são processos organizacionais pelos quais empresas sintetizam e adquirem recursos de conhecimento e geram novas aplicações (Kogut & Zander, 1992), é a capacidade empresarial em acompanhar as voláteis mudanças ambientais, utilizando os recursos existentes de forma produtiva para criar novas configurações, de rotinas e de recursos (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

Alvo de críticas por não estender suas fronteiras aos mercados dinâmicos, a VBR não contempla e não justifica o que leva algumas empresas a possuírem vantagem competitiva em situações de rápida mudança, possuindo ausências de fundamentação

empírica e foco em mecanismos pelos quais os recursos realmente contribuem para a vantagem competitiva, em especial, a manipulação de recursos de conhecimento (Grant, 1996) (Priem & Butler, 2001a) (D'Aveni, 1994). Aos olhares de Teece et al. (1997), Wang & Ahmed (2007), as capacidades dinâmicas compreendem o comportamento organizacional constante que integra, constrói e reconfigura as competências organizacionais internas e externas frente às mudanças do ambiente para atingir e sustentar a obtenção da fonte de vantagem competitiva. O conceito o dinamismo, a turbulência ambiental e os processos de inovação contínua na base conceitual.

Barney (1986) & Wernerfelt (1995) relacionam a definição de recursos com as capacidades dinâmicas físicas e específicas, humana, e organizacional, ou seja, aos ativos que podem ser usados para implementar estratégias de criação de valor. Como tal, os recursos e as capacidades se constituem numa base estratégica única de criação de valor e abrangem a competência organizacional, incluindo seus respectivos sistemas de atividades diferenciadas aplicados à mercados específicos, fundamentais para a vantagem competitiva de uma empresa. Aliado a configuração das capacidades, Hamel & Prahalad (1994) e Srivastava, Fahey & Christensen (2001) pontuam que tanto individualmente, quanto em combinação, o escaneamento, a percepção e a tradução colocam uma grande demanda sobre o pensamento imaginativo, sobre a previsão criativa e sobre como essas forças de mudança podem interagir sobre períodos futuros e gerar novas oportunidades.

Penrose (1959) alia recursos ao estoque de capacidades, competência e fluxo definido independentemente. As capacidades incluem funções e atividades que não podem ser definidos independentemente do seu uso. As capacidades são criadas ao longo do tempo e podem depender de condições históricas no uso de recursos através de um processo extremamente complexo (Penrose, 1959). Helfat & Peteraf (2003) referem-se à capacidade organizacional como aquela capaz de realizar uma série de tarefas, utilizando os recursos organizacionais com o propósito de alcançar um determinado resultado final. As capacidades também podem ser compreendidas como rotinas organizacionais. Criar capacidades não se restringe apenas a reunir uma gama de recursos, capacidades envolvem padrões complexos de coordenação entre pessoas e recursos. Uma capacidade é basicamente uma rotina, ou várias rotinas que interagem entre si, formando uma rede de rotinas que incluem a sequência de rotinas que englobam do gerenciamento da matéria-prima e processo de produção as rotinas dos

principais gerentes, incluindo o monitoramento do desempenho e estratégico da unidade de negócio (Grant, 1991).

Talvez, as capacidades comuns estejam mais firmemente enraizadas nas rotinas do que nas capacidades dinâmicas. Uma rotina é uma ação em sequência repetida, o que pode ter suas raízes a forma de fazer as coisas. Rotinas organizacionais, incluindo aquelas relacionados com a transformação organizacional, transcendem os indivíduos envolvidos e incorpora as mentes de vários funcionários (Teece, 2012). Vista as vezes como uma falsa dicotomia, as capacidades dinâmicas estão mais enraizadas nas rotinas de mudança de maior nível o que requer investimento e manutenção (Winte, 2003). A literatura identificou uma infinidade de rotinas especiais que constituem os fundamentos de capacidades (Teece, 2012). Em análise empreendida por Grant (1991), duas premissas sustentam o argumento que tornam os recursos e as capacidades a base estratégica de empresa em longo prazo: a) os recursos internos e as capacidades fornecem a direção básica para a estratégia da empresa, e; b) os recursos e as capacidades são suas principais fontes de lucro. As rotinas organizacionais permitem uma aproximação entre recursos, capacidades e vantagem competitiva, identificada nos relacionamentos, no *trade-off*¹⁰ entre eficiência e flexibilidade, nas economias de experiência e na complexidade de capacidades (Grant, 1991). Neste enfoque, o elemento humano está presente e torna-se estratégico, uma vez que as rotinas envolvem habilidades, conhecimento tácito, prática, experiência, aperfeiçoamento, ideias, dentre outros componentes que integrados, tornam-se relevantes para a sustentabilidade da vantagem competitiva.

Uma vez que as capacidades dinâmicas são entendidas como processos incorporados as empresas, estas assumem uma abordagem organizacional empírica ao invés de uma modelagem econômica e formal (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Na prática, há uma relação explícita entre inovação e capacidades dinâmicas, e este ponto central na teoria, desencadeia razões para o elo neste estudo. Sem foco especial em tecnologia, pode-se distinguir capacidades com base em tipos de conhecimento obtido, basicamente subdivididas em capacidades funcionais¹¹, aquelas que permitem uma empresa desenvolver o seu conhecimento técnico, as capacidades integrativas¹², aquelas que permitem absorver conhecimentos de fontes externas e combinar com as

¹⁰ Expressão em inglês que significa o ato de escolher uma coisa em detrimento de outra.

¹¹ Grant (1996) & Pisano (1997);

¹² Kogut & Zander, (1992), Grant (1996) & Pisano (1997);

diferentes competências técnicas desenvolvidas nos vários departamentos da empresa, e as capacidades de inovação¹³, que associada as capacidades integrativas de ordem superior, é capaz de moldar e gerenciar múltiplas capacidades.

As capacidades dinâmicas pertencem aos processos, mas não são simples processos (Wang & Ahmed, 2007). Em contraponto aos processos normais capazes de serem codificados, passíveis de transferência entre unidades de uma empresa ou entre organizações, as capacidades dinâmicas empregam recursos, usualmente de forma combinada, reúnem conhecimentos explícitos e elementos tácitos, de forma a arquitetar dificuldades em cópia e imitação e ao mesmo tempo, criam um diferencial competitivo. Cardeal & António (2012) ao fornecer uma extensa revisão de literaturas sobre a visão baseada em recursos (VBR) e as capacidades dinâmicas (CD), e com argumentos de que o “O” em VRIO se refere as rotinas e processos que a empresa estabelece para sua fundamental “organização”, ou seja, capacidades dinâmicas, os autores empregam reflexões entre os recursos (VRIO) e as capacidades (VRI) como tronco capaz de gerar vantagem competitiva. Em linhas conclusivas, a investigação demonstrou que as capacidades (VRI) consolidaram o tronco da vantagem competitiva, contribuindo na exploração de oportunidades e na mitigação dos efeitos de possíveis ameaças.

Uma organização adaptável tem maior desempenho, o que possibilita gerar recursos excedentes e levar à expansão, tal como ao crescimento em tamanho, em extensão geográfica, em inovação ou em diversificação (Hamilton & Shergill, 1992). A tradição da teoria da contingência estrutural permeia sempre a continuidade ao pensamento dinâmico e estas estão formuladas no modelo teórico de *Structural Adaptation to Regain Fit* (SARFIT)¹⁴ de Donaldson (2001). Peteraf, Di Stefano & Verona (2013) estabelecem um olhar direcionado e específico integrando vertentes distintas e notadamente contraditórias em ambientes moderadamente dinâmicos sendo capazes de explicar neste âmbito, as diferenças de desempenho entre empresas. Apesar de existir semelhança entre as capacidades dinâmicas, existem vantagens competitivas nem sempre perceptíveis que podem ser explicadas por diferenças nas experiências, ambiente competitivo, valor empregado e tempo. Desta forma, é possível que a vantagem competitiva em ambientes de alta volatilidade possa ser justificada pela

¹³ Fuchs, Mifflin, Miller & Whitney (2000).

¹⁴ Adaptação estrutural para readquirir adequação.

dinâmica de um conjunto de recursos e capacidades (Peteraf, Di Stefano & Verona, 2013).

Recursos denominados de "competências distintivas" se referem geralmente às atividades e habilidades únicas que uma empresa pode fazer melhor do que as empresas rivais (Lado, et al., 2002). Existem múltiplas interpretações sobre competências, incluindo as ações bem realizadas por uma organização em relação aos competidores (Selnick, 1957), ao aprendizado coletivo da organização, especialmente na forma de coordenar habilidades distintas de produção e integrar múltiplos fluxos de tecnologia (Hamel & Prahalad, 1990). Existem dois fatores-chave que influenciam os retornos sobre recursos e capacidades, e estes são: a sustentabilidade da vantagem competitiva que estes conferem a empresa e a capacidade da empresa de se apropriar dos retornos obtidos a partir dos recursos e das capacidades (Grant, 1991).

Em logo prazo e dependendo das características do mercado, certas características descritas na abordagem baseada em recursos, em relação à teoria da vantagem competitiva, remetem ao retorno potencial dos recursos e das capacidades. Dentre as características estão: i) a *durabilidade* que remete fundamentalmente à longevidade da vantagem competitiva de uma empresa; ii) a *transparência* que se pauta no imitar as estratégias de uma empresa rival, tendo capacidades inerentes a sua vantagem competitiva para posteriormente determinar quais recursos são exigidos para reproduzir tais capacidades; iii) a *transferência* de recursos e de capacidades entre empresas, a aquisição de recursos em condições iguais para reproduzir a vantagem competitiva considerando a existência de imperfeições na capacidade de transferência, seja pela imobilidade geográfica, pelas informações imperfeitas, pelos recursos específicos da empresa ou pela imobilidade de capacidades; e, iv) a *replicação* (replicabilidade) que permeia através investimento interno e da possível reprodução da dinâmica de relacionamento e fluxo de ações similares que podem oferecer uma vantagem, dependendo do estoque de recursos e das capacidades (Grant, 1991).

Logo, a análise do potencial de geração de lucro se associa aos recursos e as capacidades mais importantes da empresa, estes caracterizados por serem duráveis, difíceis de identificar e entender, imperfeitamente transferíveis, difíceis de reproduzir e nos quais a empresa possui clara propriedade e controle. A essência da formulação de estratégia, portanto, é delinear a estratégia que utiliza esses recursos e as capacidades centrais de maneira mais efetiva (Grant, 1991). Giniuniene & Jurksiene (2015) argumentaram que o conceito de capacidades dinâmicas é suficientemente abrangente

quanto as definições fundamentais. O ponto conceitual atual se relaciona aos vários processos organizacionais, como a integração, a aprendizagem, a modificação, entre outros. Os autores ainda expressaram que esta linha segue as premissas de outros pesquisadores de que é difícil posicionar capacidades dinâmicas dentro de outros conceitos e provar o papel das capacidades dinâmicas no aumento do desempenho empresarial (Giniuniene & Jurksiene, 2015).

Teece & Pisano (1994) ao evidenciarem a teoria das capacidades dinâmicas como um subconjunto de competências que permitem a empresa criar novos produtos e processos e responderem às mudanças circunstanciais de mercado, empregaram que a vantagem competitiva assume uma condição evolutiva baseada em processos distintos e posições organizacionais ativas. As capacidades dinâmicas enfatizam o gerenciamento das competências e o desenvolvimento de combinações inimitáveis integrados a todas as funções, incluindo P&D¹⁵, produtos e processos, manufatura, recursos humanos e aprendizagem organizacional.

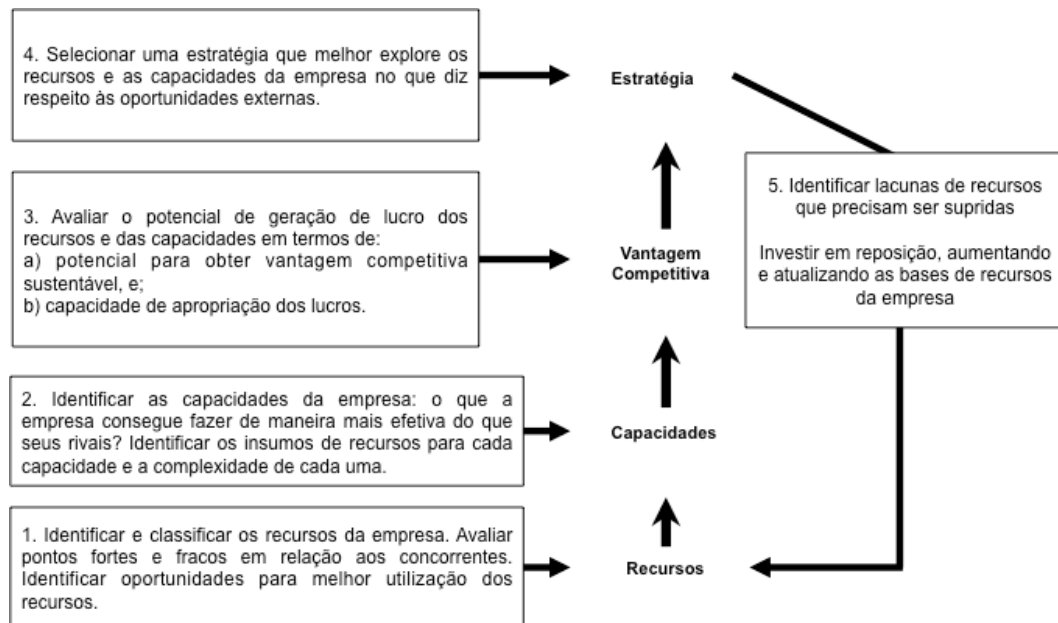
Torna-se uma hábil competência gerencial associar a exploração de recursos já existentes com o desenvolvimento dos recursos e capacidades futuras que possibilitem o alcance da vantagem competitiva, ao nível em que a aprendizagem e o aperfeiçoamento das capacidades através da repetição se desenvolva automaticamente com a busca por uma estratégica específica. Assim, assegurar constantemente que a estratégia vá um pouco além dos limites das capacidades empresariais, em qualquer momento, garante não apenas a excelência no desenvolvimento das capacidades exigidas pela atual estratégia, mas também a evolução das capacidades exigidas para atender os desafios futuros (Grant, 1991).

A estratégia efetiva se constrói por meio de ativos invisíveis, ao expandir o estoque destes ativos e ao habilitar a empresa de planejar e de realizar sua estratégia futura, utilizando de maneira eficaz os recursos reunidos. Um projeto estratégico deve buscar explorar ao máximo as características singulares de cada empresa (Grant, 1991). Neste sentido, Zollo & Winter (2002) incluíram o conhecimento organizacional a um padrão evolutivo por meio de uma série de estágios pertencentes a um ciclo recursivo. O padrão compõe um ciclo formado por cinco fases: estímulo externo ou *feedback* que gera a possibilidade solução de um dado problema; a variação de soluções por meio de um processo de seleção interna (avaliação e legitimação); a replicação do conhecimento

¹⁵ Entende-se Pesquisa & Desenvolvimento.

e adaptações para resolução de problemas; a solução é rotinizada mediante as variações sofridas ao longo do tempo, e; o realinhamento no processo de conhecimento (Zollo & Winter, 2002).

Figura 6 - Abordagem baseada em recursos para análise estratégica: uma estrutura prática¹⁶



Fonte: Grant, R.M., (1991)

Uma aliança estratégica com um concorrente para adquirir novas tecnologias ou habilidades não é desonesta e este movimento reflete o compromisso e a capacidade de cada parceiro em absorver as habilidades do outro (Hamel, Doz & Prahalad, 1989). A intenção estratégica é um ingrediente essencial no compromisso com a aprendizagem e considera alguns princípios de colaboração competitiva, sendo estes: a) colaboração é competir de uma forma diferente; b) harmonia não é o parâmetro mais importante de sucesso; c) cooperação tem limites, as empresas devem se defender de compromissos competitivos, e; d) aprender com os parceiros é fundamental. Lorenzoni & Liparini (1999) definem a capacidade de relação como a capacidade de interagir com outras companhias, com o aumento da capacidade de uma empresa de obter e transferir conhecimento. As empresas podem melhorar sua capacidade de relacionamento através da prática ou contratando gerentes que já desenvolveram tal capacidade (Simonin,

¹⁶ Conceito original: *resource-based approach to strategy analysis: a practical framework*.

1997), e quanto mais incorporada nestas redes de relações interorganizacionais, mais será capaz de adquirir aptidões competitivas (McEvily & Zaheer, 1999).

Empresas efetivas investem e promovem essa capacidade, e a partir daí, executam processos de inovação eficazes com aplicações em novos produtos, serviços e processos e conseqüentemente nos resultados, com desempenho superior dos negócios. A partir do desenvolvimento de um arcabouço teórico acerca da capacidade dinâmica, uma construção de “capacidade em inovação” é proposta com sete elementos: visão e estratégia, aproveitando a base de competência, inteligência organizacional, gestão da criatividade e ideia, estrutura e sistemas organizacionais, cultura e clima, e gestão da tecnologia. Nesta lógica, conseguem alcançar um desempenho efetivo, as organizações que de forma consciente desenvolver e investir explicitamente em aspectos da capacidade em inovação, individualmente ou coletivamente, possuindo maior probabilidade de alcançar resultados através da inovação sustentável como o motor do seu desempenho empresarial. A inovação e a gestão podem ser vistas como uma forma de capacidade organizacional. (Lawson & Samson, 2001)

O amplo conceito de capacidades organizacionais inclui um conjunto de habilidades que descrevem eficiência e eficácia. A capacidade organizacional que permeia sobre essa descrição de rapidez, agilidade, qualidade e assim nos conceitos acima, podem ser encontradas em qualquer uma das atividades empresariais, do desenvolvimento de produto, ao marketing, a fabricação. Estas capacidades organizacionais geram importantes vantagens de eficiência contra as rivais e desempenharam papéis importantes na competitividade destas empresas (Collis & Montgomery, 1995).

Wang & Ahmed (2007) distinguem em três categorias as capacidades dinâmicas, e estas são: a) *capacidade absorptiva*, a habilidade empresarial em reconhecer de novas informações externas, agregar e aplicar aos fins comerciais, e através do tempo, combinar com o conhecimento interno e absorver para uso organizacional; b) *capacidade adaptativa*, a habilidade empresarial em identificar e capitalizar oportunidades mercadológicas emergentes através da adaptação, flexibilidade e alinhamento de seus recursos e suas capacidades com as mudanças ambientais no tempo certo; c) *capacidade de inovação*, a habilidade empresarial em desenvolver novos produtos e mercados por meio do alinhamento estratégico, comportamentos e processos de inovação. Na ótica de sustentar a competitividade, as

empresas tendem a integrar as rotinas e processos com as suas capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997) (Teece, 2007). Logo, identifica-se também a *capacidade integrativa*, relacionada à sustentação das capacidades dinâmicas, determinante no gerenciamento estratégico em ambientes voláteis (Wang & Ahmed, 2007).

Teece, Pisano & Shuen (1997) identificaram as capacidades dinâmicas de ordem superior como um diferente e melhor tipo de recurso. Argumentos justificam que as rotinas dinâmicas que são "dirigidas a estabelecer novas competências" são superiores às rotinas estáticas e capacidades que se limitam a "replicar tarefas anteriormente realizadas", porque permitem que as empresas se adaptem às novas exigências estratégicas. Na visão da hierarquia das capacidades e recursos, Wang & Ahmed (2007) complementam e estabelecem quatro níveis de formação de capacidades: nível 0) *recursos e capacidades* que constituem os fundamentos da empresa já que em mercados dinâmicos, recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis não podem constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável; nível 1) *capacidades comuns*, capazes de produzir os produtos ou executar os serviços através da combinação de recursos e capacidades; nível 2) *capacidades-chave*, integram conjuntos de recursos e capacidades organizacionais capazes de gerar vantagem competitiva num dado momento, e; nível 3) *capacidades dinâmicas*, perseguem a renovação, reconfiguração e recriação dos recursos, das capacidades comuns e capacidades-chave, em dinamismo com as mudanças ambientais. Collis (1994) também retrata a hierarquia e compartilha sua visão em três níveis, nível 1 retrata as capacidades funcionais, nível 2 a melhoria dinâmica dos processos empresariais e nível 3 a capacidade criativa.

Cada capacidade incorre em custos para criar, e produz algumas vantagens competitivas. A menos que as capacidades dinâmicas sejam sistematicamente mais baratas de construir do que as capacidades estáticas, não está claro que é sempre estrategicamente prudente concentrar a competição apenas em capacidades dinâmicas (Collis, 1994). A VBR oferece uma abordagem diferenciada e dinâmica da perspectiva sobre a vantagem competitiva do que poderia surgir numa análise dos atuais fluxos de receitas e despesas. Os fluxos são transitórios e podem se ajustar instantaneamente. Os níveis de estoque de recursos transitam de um período para outro e só se acumulam lentamente ao longo do tempo. Os estoques de recursos estão implícitos na capacidade empresarial de gerar lucro e sustentar diferenças sólidas e duráveis. Fluxos são tão importantes quanto recursos já que as atividades de uma empresa prosseguem e os

investimentos em recursos no período corrente são determinadas pela estratégia a desenvolver. Além disso, muitos fluxos acumulam ao longo do tempo em estoques de recursos de grande valor. (Collis, 1994),

Capacidades são rotinas organizacionais e estratégias antecedentes, pelas quais os gestores transformam a base de recursos da empresa, adquirem e criam recursos, recombina e integram para gerar uma nova estratégia de valor (Pisano, 1994) (Grant, 1996). Percebe-se tal evidência ao relacionar gestores na conceituação, e este percurso permite reforçar que não se gera uma nova estratégia de criação de valor sem que existam pessoas integradas ao fenômeno. Em geral, a “competência arquitetônica” descrita por Henderson & Cockburn (1994), as “capacidades combinadas” relacionada por Kogut & Zander (1992) e descrita como “capacidades” por Amit & Schoemaker (1993) só se estabelecem em nível estratégico, por meio dos gestores que conectam e reconectam frentes de colaborações entre várias áreas da empresa, visando gerar sinérgicas combinações de recursos. Mesmo que o elemento humano esteja na base de recursos, o que por si só já legitima o envolvimento, algumas capacidades dinâmicas integram variadas habilidades e conhecimentos técnicos na criação de produtos e serviços, o que reforça o potencial do ser humano nas rotinas de desenvolvimento e de inovação (Eisenhardt, 1989) (Eisenhardt & Martin, 2000).

A manipulação dos recursos de conhecimento, em particular, é especialmente importante em mercados competitivos (Teece et al., 1997) (Grant, 1996) (Kogut, 1996). Apontado como fonte de vantagem, o conhecimento é uma perspectiva que gerou sua própria corrente literária (Grant, 1996). Zollo & Winter (2002) relacionam os processos de melhoria ao ciclo de evolução do conhecimento e indicam três mecanismos de aprendizagem sendo estes: a *acumulação da experiência* através das rotinas e memória processual empresarial, a *articulação de conhecimento* provido de um ambiente propício a livre troca de ideias e oportunidades de aprendizagem melhorando o desempenho organizacional e a *codificação de conhecimento* que se caracteriza pela documentação do conhecimento por meio de manuais, desenhos, planilhas, sistemas de suporte a decisão ou qualquer meio que permita o armazenamento e recuperação de informações.

Quando os mercados são moderadamente dinâmicos assim como ocorrem as mudanças no contexto da estrutura estável da indústria, as capacidades dinâmicas se assemelham a concepção tradicional de rotinas (Nelson & Winter, 1982). Isto significa que são compostos, detalhados, e que dependem extensivamente de conhecimento e

execução linear para produzir resultados previsíveis. Assim, em contraste com mercados voláteis e com rápidas mudanças, onde a estrutura da indústria é obscura, capacidades dinâmicas assumem características diferentes, e se concebem em processos instáveis, simples e empíricos, que dependem rapidamente de novos conhecimentos e execução interativa para produzir adaptabilidade, porém resultados imprevisíveis. Portanto, os mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das capacidades dinâmicas e estão na base das condições históricas¹⁷ relacionadas a empresa (Eisenhardt & Martin, 2000).

As capacidades dinâmicas são necessárias mas não suficientes para a vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas podem ser utilizadas para melhorar configurações de recursos existentes na busca pela vantagem competitiva de longo prazo. Logo, sugere-se uma condição contributiva entre a VBR e as capacidades dinâmicas. Em mercados de alta volatilidade onde a VBR se desintegra, onde o desafio estratégico é a manutenção da vantagem competitiva, onde a duração dessa vantagem é inerentemente imprevisível, onde o tempo é um aspecto essencial da estratégia, verifica-se que as capacidades dinâmicas que direcionam a vantagem competitiva são propriamente os processos instáveis que direcionam os desafios de sustentação (Eisenhardt & Martin, 2000).

Como tal apontado por Collis & Montgomery (1995) e Porter (1996) os recursos formam a base estratégica única de criação de valor e seus sistemas de atividades relacionadas que se direcionam a mercados e clientes específicos, de forma distinta, e assim, se conduz a vantagem competitiva, e por outro lado, Grant (1996) e Pisano (1994) as capacidades dinâmicas são os antecedentes organizacionais e as rotinas estratégicas pelos quais os gestores alteram sua base de aquisição e organização, integram, e recombina para novas estratégias de geração de valor. Desta maneira, as capacidades dinâmicas são os propulsores por trás da criação, evolução e recombinação de outros recursos em novas fontes de vantagem competitiva (Henderson & Cockburn, 1994) (Teece *et al.*, 1997) (Eisenhardt & Martin, 2000).

A gestão de recursos é um amplo processo de estruturação de portfólio de recursos de uma organização, é o agrupamento dos recursos de modo a construir capacidades e nivelando-as com o propósito de gerar e sustentar valor para consumidores e proprietários (Sirmon *et al.*, 2007). A estruturação do portfólio de

¹⁷ *Path dependence*

recursos envolve a aplicação de processos (isto é, aquisição, acúmulo e alienação) para obter os recursos que a empresa usará para agrupar e alavancar fins (Sirmon et al., 2007). O agrupamento diz respeito aos processos de estabilização, enriquecimento e exploração utilizados para integrar os recursos de modo a formar as capacidades. O nivelamento se refere ao conjunto de processos de mobilização, coordenação e aplicação empregados com o intuito de explorar as capacidades que objetivam tirar vantagens mercadológicas específicas. Portanto, a criação de valor ocorre quando uma empresa exceder a capacidade dos seus concorrentes em fornecer soluções as necessidades dos clientes, mantendo ou melhorando suas margens de lucro. A criação de valor é percebida quando uma empresa sincroniza os processos dentro e entre cada componente da gestão de recursos de tal forma que a diferença entre os custos da empresa e o preço pago pelos consumidores seja otimizada. (Sirmon et al, 2007).

É difícil explicar integralmente como as empresas utilizam os recursos e as capacidades a fim de gerar vantagens competitivas (Helfat & Peteraf, 2003). A capacidade empresarial em tomar decisões de qualidade, no que se refere a maneira de nivelar os recursos, exerce forte influência sobre a geração de valor ao competir em ambientes de grande incerteza (Baum & Wally, 2003). Penrose (1995) direciona que uma organização pode buscar mercados adicionais para realocar ou recombinar a parte não utilizada da capacidade. Ao estabelecer um paradoxo entre criatividade e controle, a organização não deve enfatizar estruturas burocráticas, responsabilidades fixas de trabalho e comunicados formalizados em sistemas fixos de arquivamento (Freeman & Engel, 2007). Ao invés disso, a criatividade parece ser aprimorada quando a organização é baseada em equipes, com responsabilidades que variam dependendo das exigências dos problemas.

Harrison (2005) define dinâmicas organizacionais como as ações e reações dos concorrentes em um setor. Ao se considerar o fluxo constante dos mercados, movimentos competitivos, reações e contramovimentos, as empresas podem optar ou combinar estratégias distintas em resposta as dinâmicas competitivas incluindo concorrência agressiva, busca da vantagem do primeiro a se mover, acordo de colaboração com os *stakeholders*, ameaças de retaliação, busca de intervenção governamental, construção de barreiras contra imitação e flexibilidade estratégica (Harrison, 2005). Logo, a capacidades dinâmicas são as capacidades empresariais de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes que mudam rapidamente (Teece et al., 1997).

Stalk, Evans & Schulman (1992) ao mencionarem a diferença entre competências centrais e as capacitações, mesmo que aparentemente difusa, atribuem a dificuldade em conceituar uma capacitação ou uma competência empresarial sem a compreensão das pessoas e dos sistemas que as mantêm. O envolvimento e comprometimento de pessoas resulta em produtos ou serviços de qualidade superior, e em via de regra, resistem ao tempo, mesmo com a rotatividade de pessoal. As competências possuem ênfases tecnológica e produtiva, de qualidade especializada em pontos da cadeia produtiva, e as capacitações numa base mais ampla, envolvendo toda a cadeia de valor. Neste ponto, capacitações possuem uma relação visível aos clientes, raramente percebida pelas competências centrais. Prahalad & Hamel (1990) fazem parte deste conjunto de pesquisadores e descrevem as competências centrais como o aprendizado coletivo desenvolvido pela organização, em especial no que diz respeito a como coordenar diversas habilidades de produção e a como integrar múltiplas correntes de tecnologia envolvendo vários níveis de pessoal e todas as funções. King, Fowler & Zeithaml (2001) também reconhecem a inseparabilidade da competência e as habilidades dos empregados que a compreendem.

Cleveland, Schroeder & Anderson (1989) apresentaram nove dimensões estratégicas, representando prioridades competitivas na manufatura: manufatura adaptativa, eficiência da mão de obra em termos de custos, logística, desempenho de entrega, economias de escala de produção, tecnologia de processo, produção, desempenho da qualidade, prazo de entrega e integração vertical. Para Grant (1991), não existe nenhum relacionamento funcional predeterminado entre os recursos de uma empresa e suas capacidades. Sendo assim, a cooperação e a coordenação dentro de equipes se torna o ingrediente-chave no relacionamento entre os recursos e as capacidades. O estilo, os valores, as tradições e a liderança da organização são elos fundamentais para a cooperação e o compromisso de seus membros, exigindo com que a organização crie uma atmosfera motivadora e sociável que permita o desenvolvimento de rotinas que funcionem. Ao considerar a dinâmica relação entre os recursos e as capacidades, Grant (1991) considera estes recursos intangíveis, ingredientes comuns e influenciadores de todas as rotinas organizacionais.

O desenho organizacional pode auxiliar os gestores a alcançar um desempenho melhor através da adoção de uma estrutura mais efetiva. Ao solucionar problemas no desenho organizacional, pode-se elevar a conquista da vantagem competitiva frente aos oponentes. Especialmente em organizações dinâmicas com

mudanças organizacionais, faz-se necessário revisar seus modelos em ciclos curtos de tempo, a fim de evitar desajustes e perda de desempenho (Donaldson, 2001) (Donaldson, 2006). A ambiguidade pode ser produto da complexidade de habilidades e/ou da interação dos recursos no âmbito das competências e da interação entre elas (Reed & DeFillippi, 1990). A interação promovida pelas habilidades colaborativas amplia os conhecimentos técnicos e sociais dos atores da empresa e fomenta uma colaboração mais efetiva. As competências não se deterioram na medida em que são aplicadas e compartilhadas, pelo contrário, elas crescem (Prahalad & Hamel, 1990). Em mercados emergentes, as habilidades colaborativas ajudam as empresas a se adaptarem e desenvolverem novos produtos e a flexibilidade que brota da colaboração multifuncional contribui para que as empresas respondam rapidamente aos desafios e as mudanças mercadológicas (Mahoney & Pandian, 1992).

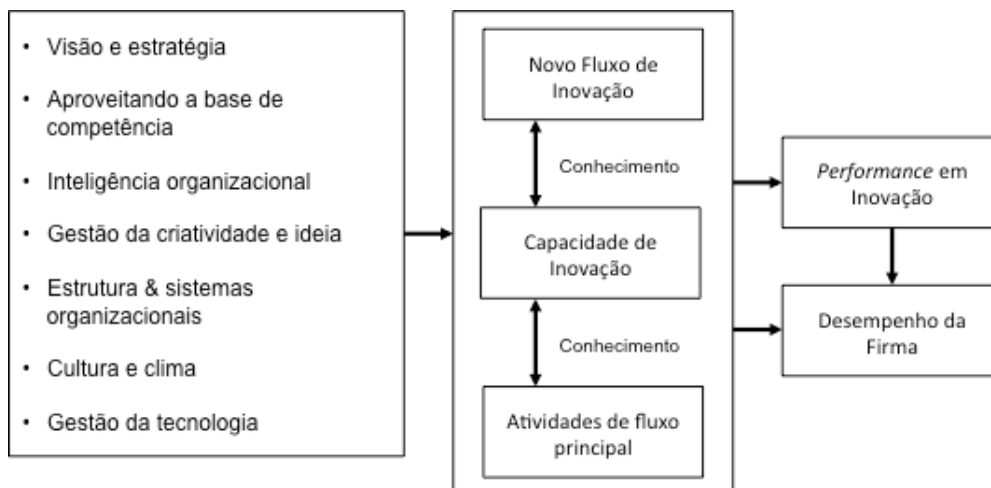
Diversos recursos e capacidades de uma organização podem ser socialmente complexos (Barney & Hesterly, 2011). Na visão de Barney & Hesterly (2011), há pouca ou nenhuma ambiguidade causal envolvendo a relação entre recursos, capacidades da empresa e vantagem competitiva. Todavia, a lógica baseada em recursos sugere que a autonomia de funcionários, a cultura organizacional e o trabalho em equipe não são só valiosos, como também podem ser fontes de vantagem competitiva sustentável (Barney & Hesterly, 2011). Wang & Ahmed (2007) elencaram as capacidades dinâmicas ao alcance e sustentação da vantagem competitiva. Há duas correntes predominantes na base conceitual, a visão das capacidades dinâmicas enquanto processos e a visão das capacidades dinâmicas enquanto conjunto de habilidades, comportamentos e capacidades organizacionais.

Sob outro prisma, as capacidades integrativas permitem que as empresas absorvam conhecimentos de fontes externas e combinem com as diferentes competências técnicas internamente, sendo esta a capacidade de moldar e gerenciar múltiplas capacidades (Figura 7) (Lawson & Samson (2001).

A inovação representa vantagem competitiva, ao se apoiar em um sólido fluxo de capacidades, qualidade, eficiência, rapidez e flexibilidade. A inovação pode ajudar a empresa a estabelecer um papel dominante na definição futura do seu setor. Empresas de alto desempenho em inovação são capazes de manter um malabarismo entre as ações de capacidades, e de maneira consistente, produzir novos produtos de qualidade, com maior rapidez, frequência e menor custo que os concorrentes. Ainda sim, as empresas devem usar seus processos e sistemas de inovação como uma trilha

de melhoria contínua em seus produtos e agregação de valor aos clientes. Esta combinação cria uma dinâmica, tornando a organização alvo em constante movimento para os concorrentes (Kiernan, 1996) (Lawson & Samson, 2001).

Figura 7 - Modelo de capacidade em inovação



Fonte: Lawson & Samson (2001)

Ainda que a tomada de decisão estratégica seja uma capacidade dinâmica em que o corpo de gestores dos vários negócios, através das experiências funcionais ou pessoais, traçam escolhas que moldam os principais movimentos estratégicos da empresa descritas por Eisenhardt (1989) e Judge & Miller (1991), as capacidades dinâmicas realmente consistem em rotinas identificáveis e específicas que muitas vezes foram objeto de uma extensa pesquisa empírica em seu próprio campo de investigação, fora da VBR. Todavia, Priem & Butler (2001a) e Williamson (1999) colocam que são frequentemente descritas em termos vagos como "rotinas para aprender rotinas" tendo sido criticadas como tautológica, infinitamente recursiva, e não operacional. Algumas capacidades dinâmicas integram recursos existentes, outras focam outras a reconfiguração dos recursos dentro das empresas, processos de transferência, incluindo rotinas por replicação (Hansen, 1999).

Outras capacidades dinâmicas estão relacionadas com ganho e lançamento de recursos, estas incluem rotinas de criação de conhecimento em que gestores e outros membros participam na construção de novo pensamento dentro da empresa. Esta capacidade dinâmica é particularmente crucial nas indústrias, já que este conhecimento

é essencial para a efetividade da estratégia e do desempenho (Helfat, 1997) (Rosenkopf & Nerkar, 1999). Por isto, embora muitas vezes negligenciado, as denominadas rotinas de saída que abandonam combinações de recursos que já não oferecem vantagem competitiva, também são capacidades dinâmicas críticas que os mercados passam por mudanças (Sull, 1999a) (Sull, 1999b).

A integração de capacidades através da criação de equipes interfuncionais e o desenvolvimento de rotinas para recompensar ideias e projetos criativos que estimulem essa integração, dificultam a observação e a duplicação dos recursos por parte das concorrentes (Sirmon et al., 2007). O papel da coordenação destes processos e habilidades, reforça em termos competitivos a contribuição da gestão dos recursos humanos com a busca por um alto nível de eficiência e com o desenvolvimento de configurações de capacidades criativas e flexíveis, de acordo com os respectivos contextos organizacionais. Ainda sim, como os conhecimentos tácitos são fundamentais para o êxito na implantação das capacidades integradas, estando estes profundamente arraigados nas ações do indivíduo dentro de um contexto social específico, muitos dos conhecimentos associados a implantação das configurações de capacidades não podem ser codificados pelos concorrentes (Simonin, 1999).

Nas visões de Lippman & Rumelt (2003), o valor, de fato, só é gerado quando os recursos são avaliados, manipulados e empregados de forma apropriada dentro do ambiente empresarial. A teoria da contingência por ter um enfoque centrado no "ajuste" entre as contingências ambientais e as configurações internas, conduz a uma melhor compreensão sobre a maneira como os recursos podem ser geridos com foco em criar valor (Sirmon et al., 2007). A aprendizagem organizacional é a aquisição de novos conhecimentos feita por atores capazes e dispostos a aplicar tais conhecimento para tomar decisões ou influenciar outras pessoas dentro da organização (Miller, 1996). A flexibilidade estratégica e níveis de liberdade no sentido de adaptação e evolução são essenciais na adaptação e manutenção dos ajustes com o ambiente (Zahra & George, 2002: 185). A aprendizagem organizacional se torna ainda mais fundamental em ambientes menos munificentes, porque a escassez dos recursos pode prolongar os efeitos de escolhas de baixa qualidade realizadas no gerenciamento dos recursos (Sirmon et al., 2007).

A flexibilidade de recursos e a flexibilidade de alocação assumem importância neste contexto (Wright & Snell, 1999). Como as organizações estabelecem novas relações, internas e externas, a combinação das dimensões da estratégia de

recursos humanos aumenta as chances de gerar uma força de trabalho mais flexível, com capacidades dinâmicas aliadas ao conhecimento. A flexibilidade não é derivada apenas a partir das combinações que podem ser reagrupadas e recombinadas ao longo do tempo, mas através da aprendizagem rápida que ocorre através da troca de conhecimento (Matusik & Hill, 1998) (Teece, Pisano & Shuen, 1997). O capital social também é compreendido como fundamental no desenvolvimento da capacidade e do processo de aprendizagem (De-Wever, 2008), na inovação e criação de valor (Tsai & Ghoshal, 1998), no desenvolvimento do capital humano (Coleman, 1988), na aquisição de conhecimentos e processo de exploração (Tsai, 2002) (Saparito & Gopalakrishnan, 2009) e na geração de novas empresas e atividades empreendedoras (Batjargal, 2007).

Os gestores precisam ser capazes de adquirir, acumular, desenvolver e alienar os recursos, quando necessário, visando obter o mais efetivo portfólio de recursos em qualquer dado momento (Makadok, 2001). Precisam ter aptidões necessárias para agrupar recursos com o objetivo de gerar capacidades efetivas, habilidades de nivelamento, que inclui habilidade de projetar estratégias empresariais adequadas, rotinas de coordenação, gerenciamento da produção e fomento de conhecimentos efetivos. Administrar com eficiência os processos de aprendizagem e retroalimentação, com atualização contínua das capacidades e ajustes no portfólio de recursos e estratégias empresariais utilizadas. As organizações precisam ser capazes de formar novas capacidades ao considerar as mudanças ambientais (Sirmon, Hitt & Ireland, 2007). O estabelecimento de uma vantagem competitiva não assegura a geração de riqueza para os proprietários (Coff, 1999).

Estudos invocam a aprendizagem na prática como explicação para melhorias na produtividade, entretanto, fontes inerentes à melhoria da produtividade incluem fatores como as relações entre o trabalhador, a gerência e a experiência do trabalhador individual (Lazonick & Brush, 1985), melhorias na gestão de operações e na coordenação de tarefas (Mishina, 1999), investimento de capital (Thompson, 2001) e pesquisas e desenvolvimento sobre processos de fabricação (Sinclair, Klepper & Cohen 2000). Helfat & Peteraf (2003) destacam que em algum ponto o desenvolvimento da capacidade cessa e entra em estágio de maturidade do seu ciclo de vida. O desenvolvimento da capacidade pode acabar pelos limites inerentes ao que qualquer equipe é capaz de realizar com as tecnologias, os insumos, os trabalhadores e o estado de prática gerencial disponível (Helfat & Peteraf, 2003). Winter (2000) completa colocando que as equipes podem se satisfazer e cessar o desenvolvimento da

capacidade em algum nível de habilidade que a equipe perceba como sendo suficiente. Além de relacionar as diferenças no capital humano, no capital social e na cognição de membros de equipe como influências nas capacidades de equipes em realizar diversas tarefas e em aprender com a experiência, Helfat & Peteraf (2003) destacaram que os líderes de equipe (gestores) podem tomar a decisão final de cessar o desenvolvimento da capacidade.

Teece (2007) argumenta que as capacidades dinâmicas podem ser fracionadas em: 1) de sentir e moldar oportunidades e ameaças; 2) de aproveitar as oportunidades, e; 3) de manter a competitividade através do reforço, combinando, protegendo e, quando necessário, reconfigurando o negócio, ou seja, ativos intangíveis e tangíveis da empresa. Desta forma, as capacidades dinâmicas também contemplam a capacidade da empresa em moldar o ecossistema, pela inovação, por desenvolver novos produtos e processos, e por conceber e implementar modelos de negócios viáveis. Além disso, Teece (2007) aponta que as capacidades dinâmicas podem ajudar a moldar concorrência e tendências mercadológicas através do empreendedorismo, inovação e "orquestração" semi-contínua de ativos e reconfiguração de negócios. As capacidades dinâmicas representam competências de nível superior que determinam a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar recursos/competências internas e externas para mudar rapidamente em ambientes de negócios (Teece, 2007, 2010, 2012) (Teece et al., 1990, 1997).

As capacidades dinâmicas determinam a velocidade e o grau em que os recursos peculiares à empresa podem ser alinhados e realinhados para corresponder as exigências e oportunidades do ambiente de negócios, de modo a gerar retornos sustentados positivos. O alinhamento dos recursos dentro e fora da empresa inclui formar alianças com outras organizações. As capacidades dinâmicas são estratégicas e distintas das capacidades comuns (Teece, 2012). As empresas podem manter e ampliar a vantagem competitiva por camadas de capacidades dinâmicas sob as capacidades comuns.

Nas dimensões científicas, conceitos relativos a recursos, capacidades e competências são em múltiplas correntes e muitas vezes confusos. Todavia, é cada vez mais evidente que as organizações que sobrevivem são aquelas que possuem uma grande capacidade de repensar e questionar regularmente, as suas atividades, estruturas e sistemas. Como prenunciava António (2012), as organizações criam e dominam novas fontes de valor e não se contentam em defender o que adquiriram anteriormente. Logo,

os múltiplos conceitos de recursos, capacidades e competências se entrelaçam e inter-relacionam sobre os mecanismos da transformação, e convergem a uma postura estratégica em constante evolução e transformação.

O pensamento estratégico permeou sobre contribuições militares, da biologia, da teoria dos sistemas, da teoria econômica, da sociologia, da filosofia, das matemáticas, da linguística, da cadeia de abastecimento, da criatividade (Carvalho & Filipe, 2014). Quanto as faces da prática, das estratégias prescritivas *versus* estratégias emergentes, do posicionamento estratégico *versus* estratégia baseada nos recursos. No domínio de aplicação, podem surgir da base ou emergem do topo da gestão. Os subcapítulos 2.1, 2.2 e 2.3 demonstraram as contribuições e a riqueza das perspectivas multidisciplinares e multiculturais, elencando várias nuances sobre cada eixo temático, além das interações entre as fontes geradoras do pensamento estratégico, que permitem um conjunto de conhecimentos que permitam condições para que as empresas sobrevivam e atuem em ambientes concorrenciais de forma sustentável. Os próximos subcapítulos elencam perspectivas sobre as especificidades de gestão e da estratégia em pequenas empresas, criando uma relação com desempenho superior com base na geração de valor para o cliente.

2.5 Especificidades de Gestão da Pequena Empresa

As micro e pequenas empresas representam cada vez mais um papel fundamental no desenvolvimento e equilíbrio de uma economia. As múltiplas definições de PME (Pequenas e Médias Empresas) existentes no Brasil, somado a diferentes metodologias de classificação, subsidiam um arcabouço de informações cuja homogeneização é limitada. De acordo com a legislação brasileira, através dos Decretos-Leis Complementares nº 123 de 2006 e nº 155 de 2016, os pequenos negócios podem ser divididos em três segmentos por faixa de receita bruta sendo estes: a) *Microempreendedor individual* com faturamento anual até R\$ 60 mil; b) *Microempresa* com faturamento anual até R\$ 360 mil; c) *Empresa de Pequeno Porte* com faturamento anual entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões. O pequeno produtor rural também é referenciado como pertencente a classificação. Consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária ou simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que se enquadra aos dispositivos legais e jurídicos previstos e devidamente registrado na junta comercial.

A definição de micro e pequena empresa se diferencia entre países com base na estrutura industrial e econômica. Alguns países incluem indicadores como receita, folhas de pagamento e total de ativos das empresas. Todavia, o número de empregados é o indicador mais comum utilizado para diferenciar micro, pequenas, médias e grandes empresas (Inan & Bitici, 2015). Embora exista algumas divergências e ausência de um consenso quanto a classificação em nível mundial, no Brasil, o SEBRAE (2014:24) através da Lei Geral das Micro e Pequena Empresa ou Lei Complementar 123/06 classifica o porte pelo número de empregados e pela receita bruta anual. Uma outra classificação do SEBRAE (2014) que baliza a classificação pela receita média se torna mais complexa dada a ausência de dados e informações atualizadas pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Ainda sim, existem outros critérios qualitativos e quantitativos que representam a classificação e enquadramento empresarial.

Para efeito de classificação, Inan & Bitici (2015: 311) e SEBRAE (2014) especificam a classificação pelo número de empregados baseados em fontes de classificação internacional e brasileira da seguinte forma:

Tabela 1 - Classificação do porte de empresas pelo número de empregados

	Média	Pequena	Micro
	Até	Até	Até
USA	500	100	N/A
China	2000	300	N/A
EU	250	50	10
Australia	200	20	5
Turkia	250	50	10
UK	249	49	9
Brasil (Indústria)	499	99	19
Brasil (Comércio)	99	49	9

Fonte: Inan & Bitici (2015) e SEBRAE (2014).

As pequenas organizações enfrentam obstáculos internos e externos que tornam a sobrevivência difícil (Miller, Besser, & Riibe, 2006) como capital e gestão. A dinâmica se derivada do processo específico de transformação de recursos que podem estar diretamente relacionados ao processo empreendedor (Lobacz & Glodek, 2015). A necessidade do capital social, incluindo relações colaborativas integradas a comunidade

local, também são pressupostos de influência no desempenho de um pequeno negócio (Pirolo & Presutti, 2010) (Sorenson et al., 2008), assim como os relacionamentos personalizados com o consumidor considerados uma vantagem competitiva quando comparado a competição orientada em escala (Litz & Stewart, 2000) (De Clercq & Rangarajan, 2008).

O ambiente dinâmico imprevisível requer especialidade empresarial na revisão de suas rotinas (March, 1991) e para criar novos produtos, processos e responder as circunstâncias de mudança no mercado. As capacidades organizacionais permitem desenvolver a habilidade empresarial de coordenar tarefas, utilizar os recursos organizacionais, com ênfase no alcance de um resultado particular (O'Regan & Ghobadian, 2004). As pequenas empresas possuem características distintas das grandes corporações e podem sofrer variações entre países e culturas. As empresas mais jovens são as mais propensas a inovação e geração de benefícios para a competitividade (Higon, 2011). Configurado como fonte de crescimento e força na economia correspondendo por cerca da metade do produto interno bruto do setor privado norte-americano, o empreendedorismo e as empresas com menos de 500 funcionários são responsáveis por mais da metade dos empregos gerados pela iniciativa privada e dois terços das invenções. (Harrison, 2005).

Sieger (2011) elenca a orientação empreendedora como fator determinante no comportamento empresarial, tanto ao nível empresarial quanto individual, e reforça o comprometimento e a satisfação afetiva no trabalho por parte dos empregados não-familiares. Uma nova dimensão do sucesso do negócio está relacionada a "análise do bem-estar", considerada uma alternativa a "análise custo-benefício" (Bronsteen et al., 2013). Nadim & Lussier (2012) empregam a sustentabilidade empresarial as aspirações de entrega de valor junto aos *stakeholders*, em termos econômicos, ambientais sociais, ecológicos, aliado as pessoas e ao planeta. As pequenas empresas precisam de capacidades dinâmicas que lhes permitam detectar e aproveitar novas oportunidades e renovar a base do mercado existente, neste sentido, a relação com o comportamento empreendedor se constitui numa fonte potencial de vantagem competitiva sendo fator-chave no sucesso nas pequenas e médias empresas geridas por mulheres (Mahmood & Hanafi, 2013) e na diversificação mercadológica (Doving & Gooderham, 2008).

Em geral, as pequenas empresas são lentas para desenvolver capacidades dinâmicas (Teece, 2007) e para sustentar sua vantagem competitiva com as estratégias de negócios validadas. Não existe um consenso sobre as causas do sucesso ou fracasso

em pequenos negócios por existir uma grande discrepância na literatura a respeito de quais variáveis de fato levam ao sucesso e fracasso (Lussier & Halabi, 2010). Muitas pequenas empresas morrem no início do ciclo de vida, ainda jovens. As principais causas de mortalidade empresarial brasileira estão associadas à: 1) planejamento prévio; 2) gestão empresarial; 3) comportamento empreendedor (SEBRAE, 2014). Segura, Sekata & Riccio (2003) elencaram entre os principais entraves encontrados pelas pequenas empresas: inadequação das informações financeiras, ausência de controle de inventário, gastos administrativos excessivos, volume de vendas insuficiente, problemas de vendas e *marketing*, ausência de um sistema de controle de custos, inadequada ou defasada política de preços, mão-de-obra inadequadamente qualificada e gestores sem o adequado treinamento. Entender as causas do fracasso ou sucesso das pequenas empresas são cruciais para a estabilidade de uma comunidade e da economia (Van Auken, Kaufmann & Hermann, 2009).

O montante de recursos administrados por uma empresa tem em si uma influência significativa sobre as oportunidades de expansão que se abrem. As empresas que são simultaneamente maiores e mais antigas, de qualquer economia ou ramos de atividade, tendem a possuir mais vantagens competitivas em relação as menores ou mais novas, por mais competentes que sejam os administradores destas últimas. Há quatro categorias para explicar a existência de pequenas empresas: 1) certos tipos de atividades são impróprias para firmas grandes, e exemplifica como aquelas que de adaptam as exigências de condições mutáveis, intensa atenção pessoal a detalhes ou caprichos da clientela; 2) em certas circunstâncias, os preços praticados pelo ramo protegem a existência de pequenas empresas, por vezes através deste “guarda-chuva”; 3) em alguns ramos, a facilidade de ingresso e potenciais empreendedores possibilitam em qualquer época o surgimento, ao mesmo tempo que o abandono destes negócios; 4) por fim, no desenvolvimento de alguns ramos, a sobrevivência se dá pela justificativa de que as maiores empresas não se deram o trabalho de eliminá-las e, com o tempo, ou serão expulsas do mercado ou absorvidas por maiores. (Penrose, 2006)

Virtualmente, todas as empresas são pequenas durante o ciclo embrionário, já que ainda não houve muita oportunidade de crescimento (Watts, 1992). Ao olhar de Chan & Sneyorski (1991) as unidades de negócio de porte médio não possuem nem as vantagens das grandes nem as das pequenas, e assim, dispõem de duas opções estratégicas para aumentar sua eficácia: *a primeira*, expandir ao longo do tempo para tirar vantagens das economias de escala, e; *a segunda*, promover a redução para se valer

das vantagens das empresas pequenas. Neste sentido, ao analisar a cadeia de valor e a reconfiguração da unidade de negócio, Wright et al. (2015) expressam que cada unidade de negócio tem seus próprios pontos vulneráveis e suas competências essenciais¹⁸. A ênfase do autor na criação e oferta de valor para os clientes, coloca as unidades de negócio com vantagens competitivas como aquelas que realizam atividades funcionais ou de processo que se baseiam em suas competências essenciais, deixando para outros as funções e os processos em que não são excelentes. Wright et al. (2015) acrescenta que os executivos precisam analisar a cadeia de valor, examinar internamente e externamente, clientes, fornecedores, parceiros e aliados estratégicos potenciais, a fim de estruturar um sistema para criação e oferta de valor.

A escolha de uma estratégia específica depende das forças e fraquezas de cada empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente externo. Existem três estratégias genéricas disponíveis para as pequenas unidades de negócio, sendo estas nicho-custos baixos, nicho-diferenciação e a de nicho-custos baixos/diferenciação (Wright et al., 2015). Ao considerar que a estratégia de nicho-diferenciação é a mais adequada para empresas que estão no estado embrionário do ciclo de vida de um setor, Wright et al. (2015) argumentam que as pequenas e grandes empresas tendem a ser mais eficazes do que unidades de negócio de porte médio. Para os estudiosos, as pequenas possuem as vantagens da flexibilidade e/ou capacidade de produzir resultados que satisfazem as necessidades particulares de prestígio, desempenho ou segurança, enquanto as empresas grandes possuem a vantagem das economias de escala. Aliado aos pressupostos, a assertividade na busca pela vantagem estratégica está associada à reconfiguração de suas práticas ao longo do ciclo de vida do negócio e em torno de opções não tradicionais para criar e oferecer valor. Em complemento, observações sobre um engajamento entre a concorrência muito direta e intensa com perfis estratégicos similares entre empresas de um setor deferem a formação de grupo estratégico (Wright et al., 2015).

Quando abertas, as pequenas empresas consistem em um proprietário e alguns funcionários e, normalmente, nem um organograma, nem uma atribuição formal de responsabilidades são necessárias (Wright et al., 2015). A estrutura flui com cada funcionário sabendo desempenhar mais de uma tarefa e com o proprietário envolvendo-se em todos os aspectos da empresa. Em caso de sobrevivência nos primeiros e cruciais

¹⁸ Forças em termos de recursos humanos, organizacionais e físicos.

anos do ciclo de vida, obtendo sucesso, a demanda crescente de produtos e serviços exigirá desse estágio de fluidez, um estado de divisão mais permanente do trabalho. O proprietário, antes diretamente envolvido na operação se envolvendo em todas as funções do negócio deve assumir um papel mais administrativo. As funções atribuídas a cada novo funcionário recrutado se tornam mais especializadas com o crescimento, o que determina também a expansão da estrutura organizacional. Determinar a estrutura de organização adequada, analisar a compatibilidade da estrutura com o perfil empresarial, estratégia empresarial, necessidade de coordenação, níveis hierárquicos, grau de descentralização e agrupamento de atividades, estão a sob responsabilidade das atribuições do administrador (Wright et al., 2015).

Muitas pequenas empresas não são inovadoras e copiam modelos de negócio e organizacionais já empregados por outras. Freeman & Engel (2007) colocam que a janela de tempo na qual os empreendedores identificam oportunidade é baseada na letargia de seus rivais, em especial os rivais com recursos amplamente superiores. Quanto mais forte for o potencial do negócio em gerar valor através da inovação, mais rapidamente os rivais o seguirão. Na lógica, os rivais são notificados da oportunidade pelo sucesso do empreendimento. Ao se considerar o processo de desenvolvimento estrutural, a expansão das capacidades gerenciais e o crescimento de recursos estreita o conjunto de ações exequíveis, mas também expande o controle da alta diretoria. Este movimento se justifica e se alia a necessidade de maior disciplina organizacional e redução das disparidades e inconsistências nas ações entre pessoas, agregado ao alinhamento dos interesses entre os vários grupos ao se considerar os níveis hierárquicos (Freeman & Engel, 2007). Logo, inovações são mais desafiadoras em corporações maduras, onde as mudanças provocam quebra de paradigmas mercadológicos, transformações estruturais e organizacionais e adaptação dos processos de gestão.

Nas empresas iniciantes ou empreendedorais, a visão partilhada pode ser desenvolvida pelo líder, mas em grandes empresas, ela tende mais a se desenvolver por meio de um processo participativo entre os gestores estratégicos e táticos, ou seja, os principais administradores da empresa (Tichy & Devanna, 1986). Mintzberg (2010), Lawrence & Lorsch (1967) distinguiram, quanto mais diferenciada for a estrutura, mais esta tende a se apoiar na coordenação. Dado isto, quanto maior for a empresa, maior e mais elaborado será o número de mecanismos de coordenação, tais como: uma hierarquia mais desenvolvida para coordenar por supervisão direta; uma maior

formalização do comportamento para coordenar pela padronização dos processos de trabalho; maior a necessidade de sistemas de planejamento e de controle para coordenar a padronização dos resultados; ou um maior número de mecanismos de ligação para coordenar por ajustamento mútuo. Isto significa o aparecimento de uma hierarquia administrativa com uma divisão administrativa mais acentuada. Pequenas organizações possuem uma liderança visionária, carismática ou autocrática (Mintzberg & Quinn, 2001).

O crescimento organizacional provoca mudanças estruturais, o que significa esperar linhas mais demarcadas entre os membros operacionais que efetuam o trabalho, os analistas que concebem e planejam, e os gestores que coordenam. Numa pequena empresa, não é raro ver o diretor-geral arregaçar as mangas para reparar uma máquina ou para servir como analista na elaboração de um sistema de gestão de estoque, entretanto, esta mesma realidade numa grande empresa é incomum e notável. Quanto maior é a organização, maior é a dimensão média das suas unidades, e quanto maior for a empresa, mais larga é a amplitude de controle do seu diretor-geral (Mintzberg, 2010). Assim, quanto maior for a organização, maior é o seu grau de especialização, além de observar que a medida que a organização cresce, aumenta a complexidade e fatores que promovem confusões internas. Portanto, observou-se que em empresas mais pequenas, os presidentes se tendiam a estar mais próximos do fluxo de trabalho, recorriam menos a especialistas funcionais, dedicavam menos tempo aos aspectos formais do seu papel e as atividades formais como reuniões regulares (Mintzberg, 2010).

Baron (2003) sugeriu que novos empreendimentos oferecessem um contexto de negócios único e potencialmente valioso para testar os princípios e teorias de gestão dos recursos humanos. O capital humano em novos empreendimentos tem sido reconhecido como fundamental para se aventurar sucesso por algum tempo (Deshpande & Golhar, 1994). Uma área emergente de estudo centrou-se sobre no papel do fundador elencando características individuais, tais como liderança, auto-eficácia, perseverança e capacidade de assumir riscos (Vecchio, 2003). Novas e pequenas empresas podem ter mais dificuldades em recrutar funcionários (Williamson et al., 2002) e muitas vezes podem não ter políticas e sistemas formais de RH (Markman & Baron, 2003).

Dado o potencial das decisões envolvendo os recursos humanos e o impacto no sucesso organizacional, é importante compreender como as áreas funcionais de

recursos humanos afetam empresas pequenas e emergentes, e como as decisões influenciam a evolução dos estágios empresariais que impactam no desenvolvimento de metas empresariais concretas de longo prazo (Cardon & Stevens, 2004). Os passivos iniciais e a pequenez reforçam que os novos empreendimentos possuem menos recursos e maiores desafios do que as suas homólogas, as grandes organizações estabelecidas (Stinchcombe, 1965). Para salvaguardar a sobrevivência, é fundamental que a micro e a empresa de pequeno porte avaliem o ambiente para que possam atuar de acordo com as limitações de capital e a demanda de produtos que será disponibilizada ao mercado.

As capacidades são as principais fontes de vantagem competitiva de uma empresa (Grant, 1991). Castor (2009) orienta que a primeira e mais importante maneira de ampliar os recursos de uma pequena empresa é ampliando os recursos do pequeno empresário investindo no seu aperfeiçoamento técnico e gerencial. As empresas de pequeno porte se caracterizam quase sempre por disporem de recursos limitados, portanto, é preciso saber crescer (Castor, 2009). Torna-se indispensável que o pequeno empresário se prepare para crescer e isto exige preparar pessoas, organizar processos internos, manter registros das operações, padronizar procedimentos de produção, gestão financeira, atenção aos concorrentes e novos entrantes. Castor (2009) vincula a fragilidade financeira à vulnerabilidade do poder de pressão dos grandes fornecedores e clientes.

A capacidade de criar uma vantagem competitiva empresarial depende também das relações sociais estabelecidas com os seus parceiros externos e não apenas dos recursos da empresa. A empresa deve primar por adquirir todos os recursos, do conhecimento à competência, estes apropriados para a evolução organizacional (Yli-Renko et al., 2001). Ao mencionar o capital social como um recurso organizacional intangível como o capital humano, baseado na estrutura e no teor das relações sociais, Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2006) permitem criar reflexões acerca do contexto das Pequenas e Médias Empresas (PME), já que o fato de não ter os conhecimentos e competências suficientes, instigam-se buscas em fontes externas.

Em consonância com a capacidade dinâmica, relações positivas entre a orientação empreendedora e o desempenho foram investigados em pequenas empresas por estudiosos como Marino & Weaver (2002), Kraus et al. (2005) e Al Swidi & Mahmood (2011). Outros estudos também dimensionaram o efeito positivo da orientação empreendedora no crescimento de pequenas empresas (Gürbüz & Aykol, 2009), na rentabilidade das empresas privadas na China (Chow, 2006) e no sucesso em

termos de tamanho e crescimento econômico (Tang et al., 2007). Os gestores das pequenas empresas devem assumir um estado de insatisfação permanente com a qualidade dos produtos e serviços que produzem e com os processos de produção utilizados. A qualidade deve ser entendida como uma jornada sem fim, de sacrifícios e muita paciência. As organizações precisam de líderes e não de controladores. António (2012) observa que a obsessão pela qualidade deve ser compartilhada com os trabalhadores, os fornecedores, os clientes e a comunidade, por considerar que as informações destes *stakeholders* são úteis para a melhoria contínua do negócio.

Ao remeter o significado de "ter uma estratégia" ao desenvolvimento de quatro capacidades, as quais em conjunto, podem ser denominadas como administração estratégica, Castor (2009) relacionou as habilidades de pensar estrategicamente, planejar estrategicamente, executar eficazmente as estratégias definidas e controlar os resultados estratégicos obtidos a realidade de pequenas e médias empresas. Enquanto uma grande empresa emprega equipes de consultores e analistas para reunir informações continuamente com o objetivo de estudar o comportamento de fatores mercadológicos, tecnológicos e alterações dos padrões culturais, uma pequena empresa talvez realize essa prospecção de maneira informal, mediante o acompanhamento da imprensa especializada, internet, dados, estatísticas públicas, dentre outros (Castor, 2009). A administração estratégica é composta por capacidades que podem e devem ser aplicadas em todas as escalas de tamanho e de complexidade organizacional. Os resultados são mais rápidos e visíveis nas pequenas empresas do que nas grandes, onde as mudanças tendem a ser mais incrementais e lentas (Castor, 2009). Contudo, é importante a criação de uma cultura estratégica empresarial em pequenas e médias empresas.

A prática administrativa eficiente se baseia no entendimento do relacionamento entre pessoas na medida em que afetam a vida de qualquer organização (Donnelley, 1964). Em pequenas empresas, procedimentos e tradições organizacionais tendem a se tornar valores da interação entre a vida familiar e a atividade empresarial e se constituem numa grande vantagem a longo prazo. O êxito nos resultados de muitas empresas familiares indica que a ignorância das relações envolvidas e a não participação pura e simples da família é fator decisivo a ditar o sucesso ou o fracasso destas firmas. Compreender o aporte que uma família pode proporcionar ao negócio em longo prazo, analisar os pontos fracos existentes e implementar mecanismos de controle empresarial combatendo as lacunas, são aspectos da atuação de um gestor

nesta realidade organizacional (Donnelley, 1964). As empresas resistem em criar e desenvolver uma perspectiva em longo prazo quando os resultados são incertos. Sendo essencial na busca pela vantagem competitiva, o estabelecimento dos objetivos (Zaccaro & Banks, 2004) e a clareza das metas (Patterson et al., 2005) devem se associar a capacidade de reconfiguração contínua dos recursos e das rotinas (Zahra et al., 2006). Alinhando a estratégia em curto prazo com a visão em longo prazo, não haverá entraves nas escolhas intertemporais (Laverty, 1996).

Assim como os pequenos negócios, as empresas de origem familiar constituem o fundamento da economia mundial. Leone (2005) relatou que no Brasil, as empresas familiares são responsáveis por aproximadamente 48% do PIB e por 60% dos empregos gerados. A pequena empresa familiar possui a direção e a gestão em base de transmissão de geração em geração, em propriedade de uma única família ou de um pequeno número de famílias, frente ao alcance de uma visão formal ou implícita a empresa (Chua, Chrisman & Sharma, 1999). Um negócio familiar é uma organização em que as principais decisões operacionais e os planos de sucessão de liderança são influenciadas por membros da família que servem a administração ou o conselho (Handler, 1989). Tagiuri & Davis (1996) atribuem três pilares para a classificação das empresas familiares, sendo estes a direção ou gestão, a família e a propriedade. Chua et al. (1999) atribui a direção e gestão com base na transmissão geracional de propriedade de uma única ou pequeno número de famílias, e Neubauer & Lank (1998) remetem a visão de uma cultura organizacional específica, já que existe uma influência substancial dos membros familiares nas atitudes e valores. Chua et al. (1999) inclui basicamente que a empresa familiar pode ter diferentes configurações, tais como: i) o envolvimento da família na gestão e a propriedade de ordem familiar; ii) o não envolvimento da família na gestão e a propriedade de ordem familiar; iii) envolvimento familiar na gestão, mas sem ser propriedade de ordem familiar.

No conceito da pequena empresa familiar, a singularidade se encontra na própria família, que, por sua vez, molda e influencia distintamente a empresa (Chua et al., 1999). O singular contexto empresarial familiar contempla o padrão de propriedade, governança, gestão e sucessão materializada em influências sobre os objetivos da empresa, estratégias, estrutura e nos modos de formulação, projeção e implementação (Chua et al., 1999). Ainda que as empresas familiares desempenhem um papel vital na economia mundial, este setor tem recebido relativamente pouca atenção, em parte devido à dificuldade na obtenção de dados confiáveis sobre estas empresas. A

propriedade familiar cria valor somente quando combina certas formas de controle familiar e gerencial ao mesmo tempo em que a interação entre o controle familiar e gerencial também geram diferenças significativas de valor entre empresas (Villalonga & Amit, 2006). As empresas familiares desempenharam um importante papel nas economias e nas civilizações antigas, bem como na sociedade pré-industrial (Bertrand & Schoar, 2006). Ao apresentar os critérios da propriedade e do controle, pode-se verificar a distinção básica na aplicação de um critério ou multicritérios para sua conceituação, sendo ora evidenciados individualmente, ora inter-relacionados (Allouche & Amann, 2000). Na vertente multicritério, a empresa familiar tradicional é aquela em que um ou mais membros de uma família exerce(m) um significativo controle sobre a empresa, por possuir(em) um percentual expressivo da propriedade do capital (Allouche & Amann, 2000). A propriedade e o controle de uma empresa familiar pode ser ampliado a várias famílias. Elementos decisórios relacionados à gestão e a influência na interação família-empresa fazem parte da base conceitual.

No âmbito da capacidade empresarial familiar, Donnelley (1964) considera os conflitos entre os interesses familiar e empresarial, a falta de disciplina com relação a destinação dos lucros, o desempenho nos vários setores da organização, a morosidade nas reações as novas condições de competição mercadológica e a influência do nepotismo no desempenho ou na avaliação por mérito como sendo as mais importantes fraquezas da administração familiar. Assim, a disponibilidade de recursos administrativos e financeiros obtidos por empenho familiar, o relacionamento favorável da empresa com a comunidade empresarial e com a sociedade inspirado pela família proprietária, a estrutura interna caracterizada pela lealdade e pela dedicação, a identificação de proprietários e administradores como um único grupo, a sensibilidade frente as responsabilidades sociais aliada ao prestígio familiar, a coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da empresa são determinantes numa sólida gestão familiar (Donnelley, 1964).

Com a sobreposição dos domínios empresariais e familiares, os recursos as capacidades das empresas familiares se caracterizam numa esfera organizacional única. A singularidade na gestão dos recursos neste ambiente (Goel, 2013) no desenvolvimento de recursos e capacidades (Sirmon & Hitt, 2003) determinam certa complexidade, riqueza e dinamismo (Hatak & Roessl, 2013). Estudos direcionam que o envolvimento da propriedade familiar na empresa, também compreendido como *familiness*, é uma importante característica distintiva que explica o comportamento

estratégico das empresas familiares (Chrisman et al., 2005). Ao se integrar a carteira de recursos de uma empresa familiar, *familiness* tem o potencial de afetar os esforços de uma empresa familiar em inovar (Carnes & Ireland, 2013) e se configura num elemento fundamental na compreensão do desempenho de uma empresa familiar (Kellermanns et al., 2012). Pode-se assim compreender o paradigma familiar a luz da denominação de cognição empresarial, cuja estrutura empresarial é fortemente influenciada pelo fundo cultural. Neste princípio, o conjunto de experiências, de diferentes configurações com as quais a empresa se confronta, ligados a uma mistura de fatores intervalados entre a cultura nacional e o ambiente de negócios, transformados pelo dinamismo, são considerados essenciais no conjunto de pressupostos que procuram responder o ambiente ao seu redor (Abramson et al., 1996).

As pequenas empresas familiares estão em movimento constante e as distinções entre as dimensões e estágios retratam as condições híbridas e complexas do desenvolvimento desta natureza empresarial. Com eixos independentes e com sua própria dimensão de desenvolvimento, o modelo de evolução familiar pode ter diferentes combinações em detrimento da peculiaridade de cada empresa ou das mudanças. Gersick et al. (1997) enaltece a importância da sucessão na empresa familiar. Um dos assuntos mais evidentes nos estudos sobre comportamento organizacional e microeconomia é o problema de agência. A agência gira em torno do fato de que: o que é bom para o indivíduo, nem sempre é bom para a corporação (Freeman & Engel, 2007). Nestes moldes, a governança corporativa é projetada para determinar os interesses dos proprietários sobre a gerência. Um contraste considerável entre o modelo corporativo e o empreendedor é que as várias partes têm interesse no processo de inovação, sendo tais interesses frequentemente divergentes. Assim, os gestores cujas organizações buscam inovação frequentemente trabalham e encaram as oposições vinda de dentro da própria empresa. As inovações emanadas de dentro recorrem regularmente a visibilidade e a atenção da alta diretoria (Freeman & Engel, 2007).

Em base, as competências gerenciais e de liderança ao redor da detecção, da apreensão e da transformação são necessárias para sustentar as capacidades dinâmicas (Teece, 2012), essencialmente nas pequenas empresas. A capacidade transformacional reside em parte do sistema de memória transacional existente numa organização e, presumidamente, nas outras relações sociais (Argote & Ren, 2012). As capacidades não são construídas apenas em competências pessoais, mas também no

aprendizado coletivo derivado de como os funcionários trabalham em conjunto, bem como nos equipamentos ou instalações especiais que a empresa tem acesso. Quanto mais tempo uma organização tiver, e quanto maior ela for, menos as suas capacidades dependem das particulares individuais (Teece, 2012).

Embora as pequenas empresas apresentem o envolvimento da família na propriedade e gestão, uma decisão importante para muitas pequenas empresas familiares está relacionada à profissionalização (Chua, Chrisman & Bergiel, 2009) (Stewart & Hitt, 2012). No percurso empreendedor, o envolvimento da família é compreendido como a moldagem da capacidade de inovação, como a capacidade de assumir riscos e ter posturas empresariais proativas, e desta forma, influenciar como as oportunidades são reconhecidas e exploradas (Casillas, Moren & Barbero, 2010). Nesta lógica, destacaram a influência dos membros familiares vinculando as atitudes e os valores a formação de uma cultura específica, de um conceito único vinculado ao ambiente empresarial familiar. A dinâmica familiar é uma parte importante da carteira de recursos de uma empresa familiar que pode ajudar ou atrapalhar a capacidade de uma empresa familiar para explorar a inovação (Kellermanns et al., 2012). O poder, a experiência e a cultura da família proprietária contribuem para a relação entre inovação e desempenho (Carrasco-Hernandez & Jimenez-Jimenez, 2012), sendo que o desenvolvimento e lançamento de novos produtos são necessários para a continuidade da empresa familiar (Kellermanns et al., 2012). Por outro lado, líderes de empresas familiares comprometidas podem visualizar a empresa como um feudo pessoal, e nestes casos, os líderes não estão dispostos a aceitar o risco (König et al., 2013) inibindo o desenvolvimento de inovações que apoiam o desempenho com ausências do pensamento criativo e combinação de recursos (Bradley et al., 2012).

A inovação é um recurso crítico em si ou uma forma de gerar os recursos necessários para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Barney, 1991) (Wernerfelt, 1984), exemplificado pelas capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997). Sob esta ótica, as pequenas empresas familiares são mais propensas a ter estruturas flexíveis e processos de tomada de decisão, e são menos propensas a recorrer a monitorização e controle formais do que as empresas não-familiares (Zahra et al., 2008). Fomentar a inovação também deve ser interesse estratégico de empresas familiares, e de acordo com Zellweger (2007), o horizonte estratégico pode se estender por gerações. O conhecimento tácito advindo da interação constante e contínua da família e da empresa (König et al., 2013) faz com que as empresas familiares sejam

"mais capazes de ampliar os recursos e produzir mais inovações" (Carnes & Ireland, 2013) (Hatak et al., 2016).

Carney (2005) inclui características que distinguem as empresas familiares: a sobriedade, o personalismo e o particularismo. A sobriedade corresponde a preservação dos recursos e a prudente aplicação tendo em vista os resultados e o compromisso familiar. O personalismo representa a autoridade familiar que pode idealizar a sua própria visão empresarial. O particularismo reflete nos critérios decisórios empresariais específicos das empresas familiares que influenciam a tomada de decisão. As empresas familiares possuem bases de uma entidade heterogênea com níveis distintos de influência e de envolvimento (Klein et al., 2005). A governança é um sistema de estruturas e processos para gerir, ou seja, dirigir e controlar corporações e prestar contas (Lank, 2003) e desta forma, torna-se um elemento essencial no processo de profissionalização das empresas familiares (Silva & Muniz, 2006).

2.5.1 Estratégia em Pequenos Negócios

A vida de uma pequena empresa é difícil, mais ainda em alguns países do que em outros, sendo importante destacar que as pequenas empresas criaram a base na classe média, colocando em movimento o crescimento econômico através do consumo, e promovendo um aumento da procura de bens que geram novos segmentos de mercado e novas pequenas empresas (Barkhatov, Pletnev & Campa, 2016). Em perspectivas aos pequenos negócios na Europa e na Rússia, os estudiosos Barkhatov et al. (2016) pontuam que o desenvolvimento de pequenas empresas está relacionado com o desenvolvimento de boas instituições, uma comunidade sã, confiança e otimismo no setor e na economia. Visto por Jacobson (1992) e Schumpeter (1934) como um processo, a descoberta empreendedora acarreta a canalização de recursos para atender a uma necessidade específica do mercado. Harrison (2005) inclui o reconhecimento ou criação de oportunidade, a criação de um plano de negócio, a obtenção de capital inicial e a administração, como tarefas primárias associadas aos novos empreendimentos. A dificuldade em se determinar a orientação estratégica de uma empresa expressa o papel da administração, do conselho de administração, bem como, dos insumos de vários *stakeholders*, para se alcançar o claro delineamento do propósito organizacional (Wright, Kroll & Parnell, 2015). Todavia, o mercado exige uma postura empresarial

cada vez mais dinâmica. As pressões competitivas e a implementação do *e-commerce*¹⁹ em PME se associa a aquisição de vantagem relativa (Sin et al., 2016). A adoção de inovações recai sobre a necessidade de profissionalização baseada na adoção de processos de controle e interação, já que a velocidade crescente das mudanças na economia como um todo pressionam pela assertividade estratégica.

A pequena empresa se constitui essencialmente num reservatório de recursos, cuja utilização é realizada por meio de um arcabouço administrativo e, essas capacidades administrativas existentes, estabelecem necessariamente um limite a expansão num dado período de tempo, pois é evidente que tal administração não pode ser contratada no mercado (Penrose, 2006). Qualquer planejamento requer a colaboração de indivíduos confiantes uns nos outros, e de modo geral, de conhecimento mútuo. Indivíduos com experiência dentro de dado grupo não podem ser recrutados fora dele, e há necessidade de tempo para adquirirem a experiência requerida (Penrose, 2006). Simon & Hitt (2003) destacam que as aptidões gestoras relacionais envolvem a utilização da tecnologia e as interações pessoais para formar o capital social interno, aumentando, com isso, a probabilidade de uma coordenação efetiva dos recursos. A efetiva coordenação das capacidades se associa aos conhecimentos explícitos e tácitos com o objetivo de integrar os recursos em configurações de capacidades efetivas. As aptidões relacionais evoluem com o tempo e por meio do desenvolvimento da confiança (Sirmon et al., 2007). As habilidades da alta administração, se combinadas com outros ativos e capacidades empresariais, detém potencial para, juntas, gerarem receitas (Castanias & Helfat, 2001). Uma força de trabalho motivada e altamente qualificada é determinante para a capacidade de uma pequena empresa se manter competitiva no ambiente empresarial contemporâneo (Longenecker et al., 2000) (Hodgetts & Kuratko, 2001) (Hornsby & Kuratko, 2003). As funções da gestão dos recursos humanos em pequenos empreendimentos, demonstrou que áreas como contabilidade, finanças, produção e marketing, preexistem pela gestão de recursos humanos (McEvoy, 1984). A gestão efetiva dos recursos humanos é a chave para um pequeno empreendimento sobreviver (Deshpande & Golhar, 1994) (Wager, 1998).

Há uma alta correlação entre a capacidade de inovação e a capacidade de gestão do conhecimento nas PME e os resultados apoiam a hipótese investigativa de que uma pequena empresa com uma capacidade de gestão do conhecimento irá utilizar

¹⁹ Comércio eletrônico em inglês.

os recursos de forma mais eficiente, ser mais inovadora e ter melhor desempenho (Nada, 2012). As pequenas empresas, independentemente do período no ciclo de vida, enfrentam os "passivos da pequenez" e muitas vezes não têm os recursos necessários para prover novas oportunidades ou, em muitos casos, enfrentar mercados ruins ou períodos de forte concorrência (Ranger-Moore, 1997).

Da supervisão a orientação, do enfoque nas atividades rotineiras a eficácia operacional, da centralização a descentralização, o comportamento do dirigente deve ser múltiplo e peculiar organizacionalmente. Assim vale para os elementos: a) *organizacional* que pode apresentar vários níveis de formalização e estrutura; b) *contexto* que retrata a reatividade, proatividade ou o acompanhamento, com vários níveis de monitoramento; e, c) *estratégia* que exhibe posturas de manutenção ou expansão, de consolidação ou de novos negócios (Oliveira & Escrivão Filho, 2009). Conforme figura 8, ao considerar as quatro especificidades da gestão em pequenas empresas, o elemento dirigente se relaciona ao comportamento dos proprietários ou dos responsáveis pela empresa, o elemento organização se relaciona ao conjunto de complexidades deliberadamente presentes na empresa, o elemento contexto organizacional se relaciona a uma série de elementos externos que interagem com a organização e o elemento estratégia se relaciona as escolhas estratégicas realizadas pela pequena empresa, moldando sua estrutura e processos organizacionais (Oliveira & Escrivão Filho, 2009).

Figura 8 - Especificidades de gestão da pequena empresa



Fonte: Oliveira & Escrivão Filho (2009)

As culturas não maleáveis refletem valores da alta administração como a arrogância e o isolamento, o que denota o interesse próprio acima da preocupação com os clientes, funcionários e acionistas (Barney et al., 1994) (Kotter & Heskett, 1992). Os estágios iniciais de um novo empreendimento são os mais difíceis (Terpstra & Olson, 1993), logo, avaliar características do produto ou serviço, personalidade e experiência do empreendedor, características do mercado, potencial financeiro e os pontos fortes da equipe empreendedora são necessários para garantir a consolidação da base para o percurso estratégico inicial (MacMillan, Siegel & Narasimha, 1985). É essencial que as mudanças estratégicas sejam acompanhadas por alterações correspondentes na cultura organizacional, caso contrário, tendem a fracassar. As organizações conservadoras não se transformam em empresas agressivas e empreendedoras simplesmente porque formulam novas metas e planos (Pringle et al., 1988). Uma empresa pode até criar novas estratégias, no entanto, as estratégias não serão implementadas se exigirem valores, modos de trabalhar e suposições diferentes da cultura da organização (Schein, 1985). Para algumas pequenas empresas, buscar a singularidade ao invés da imitação de práticas, fornece vantagens competitivas em adquirir recursos de trabalho e permite adotar práticas propositais que são uma mudança radical em relação normas da indústria (Barney, 1991).

Os funcionários em pequenas empresas são frequentemente o fator chave que distingue o sucesso do insucesso nestes empreendimentos (Hornsby & Kuratko, 2003). As pequenas empresas enfrentam desafios únicos envolvendo o RH (Greening, Barringer, & Macy, 1996), incluindo uma identidade empresarial sólida, muitas vezes ambígua, o que a torna facilmente afetada por novos empregados, dificuldade em atrair e reter talentos-chave e competências (Barber et al., 1999) (Williamson et al., 2002), a falta de legitimidade como uma organização patronal (Williamson et al., 2002), a manutenção da flexibilidade em termos de pessoal (Cardon, 2003), e o desenvolvimento de políticas de recursos humanos sustentáveis que perduram no mercado e flutuações organizacionais. O recrutamento em pequenos empreendimentos está principalmente vinculado as fontes convenientes, baratas e diretamente controláveis pela empresa, tais como referências pessoais, indicações de funcionários e anúncios em jornal (Heneman & Berkley, 1999). A seleção é baseada principalmente em entrevistas (Deshpande & Golhar, 1994), experiência na formação, requisitos educacionais para o emprego e a verificação de referências, sendo realizada com a participação de supervisores e funcionários (Heneman & Berkley, 1999). Usando as

práticas de recrutamento comuns, tais como anúncios de jornais, escritórios de recrutamento e postos de trabalho bem definidos também podem ajudar na efetividade dos processos de recrutamento e pode ajudar as empresas na agilidade e retenção (Heneman & Berkley, 1999). A participação de feiras específicas de estágio e emprego também podem fornecer as pequenas empresas um acesso a uma boa quantidade de candidatos além de ajudar a acompanhar as tendências atuais da indústria, e assim, implementar práticas de recrutamento legítimas e eficazes (Williamson, 2000).

As Pequenas e Médias Empresas (PME) também podem recrutar competências necessárias por meio do engajamento de trabalho contingente, por meio dos trabalhadores temporários, contratados independentes, estagiários e consultores (Cardon, 2003), podendo reduzir tanto a estrutura de custos, quanto responder mais rapidamente às mudanças de mercado (Matusik & Hill, 1998). Deve-se gerir as escolhas estratégicas a fim de alcançar os resultados desejados (Heneman & Berkley, 1999). Isso leva a uma combinação de pensamento estratégico com o conhecimento dos resultados. Cardon (2003) sugere a utilização de diferentes tipos de trabalhadores contingentes ao longo do ciclo de vida de uma PME. O recrutamento em organizações pequenas também envolve a terceirização do processo através do uso de organizações profissionais (Klaas et al., 2000). As pequenas empresas estão cada vez mais contando com a prestação de serviços de recursos humanos feita por empresas especializadas em recrutamento e seleção (Cook, 1999), e esses serviços podem incluir outras ações como folha de pagamento, compensação do trabalhador, segurança e saúde, pagamento de incentivos, avaliações de desempenho, o emprego de políticas de treinamento e disciplina, relações trabalhistas e até mesmo de planejamento financeiro (Klaas et al., 2000).

Os sistemas de remuneração e recompensa pode ser um dispositivo de comunicação importante para nutrir e enfatizar atividades empreendedoras desejadas e sinalizar legitimidade aos agentes externos da organização (Graham, Murray & Amuso, 2002). O desenvolvimento de um plano de pagamento é tão importante em uma pequena empresa quanto em uma grande (Dessler, 2003). Diferentes bases de compensação relacionadas ao tamanho organizacional e idade são observadas (Graham et al., 2002). Empresas empreendedoras têm menores taxas de sobrevivência e ciclos de vida mais curtos podendo ser traduzida por diferentes estratégias de recompensas (Heneman et al., 2000) (Katz et al., 2000). Comportamentos estratégicos devem estar no centro das recompensas e podem diferir em pequenas empresas se comparada aos

seus homólogos maiores. A criatividade, a inovação, a vontade de assumir riscos, a cooperação, o comportamento interativo, e a tolerância pela ambiguidade são comportamentos importantes em pequenas e emergentes empresas (Balkin & Logan, 1988), mas podem não ser tão importantes nas empresas maiores já estabelecidas. É justificado o mix de remuneração funcional e variável em empresas empreendedoras por serem susceptíveis a ter menos postos de trabalho programáveis e fluidos, menos recursos para monitorar o desempenho do trabalhador e prazos organizacionais relativamente curtos (Graham et al., 2002). O uso de incentivos relacionados ao desempenho e recompensas relacionadas com ações empreendedoras nas pequenas empresas podem ter um efeito estratégico, se comparado as empresas 'não empreendedoras'. Sistemas de remuneração variável permitem uma maior flexibilidade empresarial através da partilha de riscos e não enfatiza o salário base, o que possibilita respostas das empresas frente aos ambientes voláteis (Graham et al., 2002). Os incentivos remuneratórios em longo prazo na forma de participação acionária, podem se configurar numa ferramenta de retenção por vincular o patrimônio a identificação com o gerenciamento, pensando mais como donos do que como empregados (Graham et al., 2002).

Com custo fixo que é o salário e a automática incerteza sobre o aumento das vendas ou lucros a uma taxa maior do que os salários, as pequenas e médias empresas não podem fornecer aumentos anuais fixos. Ao invés do fixo aumentar a soma do salário, mais bônus devem ser dados aos funcionários como recompensa pelo desempenho individual na significativa ajuda ao sucesso organizacional (Balkin & Logan, 1988). Os benefícios da educação também são altamente adequados para as pequenas e médias empresas (Balkin & Logan, 1988). Ao encontrar lacunas devido à evolução das suas funções, das condições organizacionais e de mercado, as práticas de compensação devem ser vistas a partir de uma perspectiva total, o que inclui recompensas psicológicas, oportunidades de aprendizagem e reconhecimento, além de recompensas monetárias na forma de salário base e incentivos (Heneman et al., 2000) (Graham et al., 2002).

A dinâmica envolvendo a inovação requer a oportunidade de trabalhar em um ambiente livre de restrições tradicionais de burocracia (Graham et al., 2002). Cardon & Stevens (2004) reforçam a importância relativa dos motivadores extrínsecos e intrínsecos de recompensas em empregados de pequenas empresas. Por considerar que as funções e responsabilidades do empregado mudam rapidamente em pequenas e

novas empresas, desenvolver algum tipo de treinamento e desenvolvimento considerando os novos papéis, é vital para o sucesso dos funcionários e do negócio. O treinamento formal não pode ser considerado isoladamente nas PME, mas examinado em termos de formação integrada aos recursos humanos e iniciativas estratégicas que ocorrem nas organizações. Chao (1997) inclui a socialização como um processo de aprendizagem e ajuste as demandas de trabalho, e sugerem que as maiores organizações deveriam adotar talvez, táticas de socialização mais inclusivas e informais com os recém-contratados, em vez de eventos de treinamento altamente formal e estruturado que isolam os recém-chegados de outros membros da organização e do trabalho a ser cumprido. Portanto, a socialização inclui processos de influência, aprendizagem e desenvolvimento de carreira, independentemente do tamanho da organização (Chao, 1997). As Pequenas e Médias Empresas (PME) podem não ter políticas e estratégias de T&D, claras e tão bem definidas, mas em muitos casos, suprem a formalização por um conjunto de ações de socialização que fortalecem o vínculo de aprendizagem no ambiente de trabalho.

Eventualmente, considerando alguns modelos organizacionais, pode ser desejável o fluxo constante de funcionários por estimarem que a inovação e a flexibilidade influenciem no volume de negócios (Heneman & Tansky, 2002). No entanto, dado que grande parte do conhecimento tácito em empresas empreendedoras reside com os empregados (Heneman & Tansky, 2002), um significativo volume de negócios sem procedimentos para institucionalizar ou sem formas de capturar esse conhecimento antes de sair da organização se configuraria como um problema. A rotatividade de pessoal aumenta o número de pessoas que têm informações com propriedade e podem fornecer um canal direto de informação a outras empresas (Porter, 1980). No entanto, as transferências de pessoal são meios limitados de obtenção de competências porque muitas habilidades e competências não pertencem a um único indivíduo, mas residem dentro dos conjuntos de habilidades coletivas envolvendo empregados ou dentro de rotinas especiais incorporados de forma mais ampla nas operações da empresa e na base de conhecimento (Nelson & Winter, 1982)

A gestão do desempenho e as compensações são mecanismos que fortalecem o empreendedorismo por comunicar a expectativa do desempenho e reforçar o desejo pelos comportamentos. Contudo, práticas formais de recursos humanos tendem a ter uma influência negativa sobre a percepção de apoio a cultura de inovação (Robey, 1991) (Harrison, 1987) (Chandler, Keller & Lyon, 2000). Isso indica que a

formalização talvez não seja a evolução desejável dos sistemas de RH em empresas pequenas e emergentes, uma vez que estes sistemas podem sufocar a criatividade e reduzir as oportunidades de iniciativa e contribuição individual. A gestão eficaz dos recursos humanos é um dos problemas cruciais enfrentados por pequenas empresas (Cardon & Stevens, 2004). Em paralelo aos marcos financeiros e tecnológicos, o roteiro para evolução de uma PME deve prever a dimensões estruturais e de recursos humanos. Para Cardon & Stevens (2004), questões envolvendo a gestão dos recursos humanos e as forças que existem internamente influenciam o sucesso de todas as organizações.

Rafaeli & Vilnai-Yavetz (2004) e Talor (2002) aplicam a cultura o significado compartilhado que um grupo de pessoas cria ao longo do tempo, por meio de atividades sociais, mas também quando as pessoas trabalham juntas, em tarefas comuns e interagem com os recursos que empregam. Prown (1993) sob um viés antropológico, chama de cultura material os recursos tangíveis que interagem com os membros de uma organização. Mintzberg et al. (2010) aponta existir uma relação recíproca já que crenças e valores criam objetos, e estes criam e moldam crenças e valores. As razões mais comuns pelas quais os novos empreendimentos fracassam são internas, e Dodge et al. (1994) descreve este cenário relacionado aos aspectos que possuem ligação com o percurso estratégico da gestão de pessoas (recursos humanos, liderança e estrutura organizacional). Embora as pequenas organizações empreendedoras possam estar em desvantagem em relação às grandes organizações no desenvolvimento de algumas armas competitivas, por outro lado, levam vantagem quando se referem a velocidade e a flexibilidade (Fiegenbaum & Karnani, 1991). Contudo, mesmo que o empreendimento tenha excelente administração, capitalização suficiente e um bom produto ou serviço, condições de mercado não favoráveis podem levar ao fracasso.

Substancialmente, os recursos humanos representam o componente humano de uma organização e incluem as competências do pessoal, conhecimentos, habilidades, experiência e iniciativas para ajudar uma organização a atingir os seus objetivos (Hepeng, 2014). A estratégia socioambiental baseada no capital humano impacta positivamente na ambiguidade social, e relevam dentre outros fatores, a retenção de talentos, o aumento da produtividade, a motivação dos funcionários, o desenvolvimento de pessoas e a cultura organizacional (Hart, 1995) (Hart & Milstein, 2003) (McWilliams & Siegel, 2011). O capital humano é uma fonte de vantagem competitiva em pequenas, médias e grandes empresas (Clarke et al., 2011) (González-Loureiro &

Pita-Castelo (2012). As práticas em gestão de pessoas interferem nas mudanças e na renovação através das capacidades dinâmicas, do fluxo da gestão do conhecimento e do estoque do capital intelectual, abrangendo o capital humano, social e organizacional.

Pesquisadores que integram o campo estratégico ao campo dos recursos humanos, referem importância a competência (Nordhaug, 1993) e portfólio de competências que compõem uma empresa (Nordhaug & Gronhaug, 1994). Nesta proposição, existe um diferencial na aquisição de competências ao reunir as muitas competências existentes do portfólio de forma colaborativa, e associando-se ao pensar compartilhado obtém-se um melhor desempenho do que as empresas concorrentes. Lepak & Snell (1999) fornecem subsídios para um elo entre a competência empresarial, as pessoas que a compreendem e os sistemas que as mantêm. Na lógica dos recursos sistêmicos baseados em conhecimento, além de promover novos aprendizados, sinergia que pode ser empregada com bons resultados nos projetos subsequentes (Robins, 1993), os grandes projetos possibilitam desenvolver habilidades coordenativas, pois exigem a gestão de pessoas e recursos provenientes de diversas especialidades ao longo de diferentes períodos de tempo. Hall (1993) sugere que a formação de uma equipe tende a ser mais necessária, mais gratificante e talvez até mais provável de acontecer em ambientes de incerteza do que em ambientes previsíveis. O trabalho em equipe permite às empresas lidarem com contingências complexas e processos de mudança. Hayton (2003) coloca que o capital humano talvez seja mais importante como fonte de vantagem competitiva para as PME do que para as grandes organizações pela forma específica de aplicabilidade e impacto na diferenciação dos concorrentes.

Para Teece (2007), criar e descobrir oportunidades requer tanto o acesso a informação e a capacidade de reconhecer, sentir, e moldar o desenvolvimento. Assim, a capacidade de reconhecer as oportunidades depende em parte da capacidade do indivíduo e dos conhecimentos existentes. A identificação de oportunidades envolve a manutenção e melhoria das competências tecnológicas e ativos complementares e, em seguida, quando a oportunidade estiver madura, investindo agressivamente em tecnologias específicas e designs com maior probabilidade de aceitação mercadológica. Todavia, um grande desafio se apresenta através dos talentos que possuem estes tipos de habilidades raras de se encontrar, e sua aquisição ilumina a necessidade de conhecimento em gestão de recursos humanos (Teece, 2007).

A mudança é o meio para que a inovação aconteça nas pequenas empresas. A natureza da mudança pode ser gradual (incremental) ou radical (grande proporção),

e podem significar adaptação, reconstrução, evolução ou revolução (Carvalho & Filipe, 2014). Assim, Johnson, Scholes & Whittington (2005) fizeram referência a gestão da mudança e consideraram de grande relevância a combinação entre o tipo de mudança e a caracterização do contexto onde a mudança ocorre. Para os autores, algumas variáveis devem ser consideradas como tempo da mudança, amplitude da mudança, preservação de recursos e capacidades durante e após a mudança, a diversidade dos grupos e da organização envolvidos, a capacidade e as competências para fazer a mudança, a preparação para executar a mudança e o poder da liderança. Gerir estas variáveis são condições necessárias para a efetividade.

Em curto prazo, a competitividade de uma empresa deriva de atributos como preço e desempenho dos seus produtos. Mas os sobreviventes, convergirão aos padrões semelhantes, logo, os custos e a qualidade dos produtos serão obstáculos mínimos de uma competição continuada. A implementação de práticas da gestão da qualidade total (TQM) impactam positivamente nos lucros das empresas (Chandler & McEvoy, 2000). Em longo prazo, a competitividade se deriva da capacidade de construir competências-chave geradoras de produtos e serviços revolucionários (Prahalad & Hamel, 1990). As competências-chave são a aprendizagem coletiva da organização, especialmente as de coordenação das várias capacidades de produção e integração das múltiplas tecnologias existentes. No elo aos pequenos negócios, as competências através da aprendizagem coletiva são as raízes da competitividade. Para Prahalad & Hamel (1990), a competência-chave implica na comunicação, envolvimento e um compromisso em trabalhar, sem estar limitado pelas fronteiras organizacionais e isto envolve vários níveis de pessoas e todas as funções. Desta forma, o reconhecimento das pequenas empresas é justificado pelo papel que desempenha na condução de uma economia inovadora e competitiva e na promoção da mobilidade social (Mills, 2015).

2.5.2 Desempenho Superior com base na Geração de Valor para o cliente

As micro e pequenas empresas precisam desenvolver a sua capacidade de inovação para se tornar inovadora. Logo, gerenciar a capacidade de inovação é um dos elementos básicos de uma organização inovadora. Em ambiente desafiador, o desenvolvimento da capacidade de inovação é vital para as organizações a ser competitivo e ter melhores perspectivas de sucesso no futuro (Saunila & Ukko, 2012).

A capacidade de inovação é compreendida como a capacidade de transformar continuamente conhecimentos e ideias em novos produtos, processos e sistemas para beneficiar a empresa e seus *stakeholders* (Lawson e Samson, 2001). Barney (1991) também defendem que a combinação entre recursos e capacidades específicas por uma determinada empresa podem criar valor aos clientes por meio de produtos.

As teorias VBR e capacidades dinâmica focam os recursos e as capacidades como fontes de criação de valor capazes de gerar vantagem competitiva para as empresas. O imperativo fundamental de investigação que deriva do arcabouço teórico, tanto de pesquisadores relacionados aos campos das capacidades dinâmicas quanto da VBR, engajam-se em identificar e documentar formas mais específicas e detalhadas que compreendam os ativos internos e as capacidades organizacionais particulares de valor que contribuem para gerar e sustentar formas específicas de valor para os clientes. Wright et al. (2015) percebe a cadeia de valor como uma série de relações de representação interna e externa. O exame periódico destes processos é necessário no sentido de melhorar a eficácia e a eficiência do sistema de criação e oferta de valor, isto é, promover melhorias contínuas. Normann & Ramirez (1993) classificam o conceito de cadeia de valor como desatualizado ao comparar a uma velha linha de montagem. A criação de valor não está associada ao tamanho da organização e é possível que uma pequena organização supere grandes empresas no processo de criação de valor (Castor, 2009). Evidentemente, as organizações menores são de certa forma limitadas na capacidade influenciar sozinhas alguns componentes de seus ambientes (Harrison, 2005), e isto traduz a necessidade de gerar ou possuir um grupo de recursos valiosos, raros, que não permitem imitações e substituições, não sendo facilmente duplicados pelas rivais (Wernefelt, 1984) (Barney, 1991) (Peteraf, 1993).

Para continuar enfrentando os desafios, as pequenas empresas devem se ater a criatividade, inovação, responsabilidade social e com raízes na comunidade local e na sustentabilidade (Nadim & Lussier, 2012). Na gestão da pequena empresa, ressalta-se a importância da interação entre as partes (empregados, tecnologia, dentre outros recursos), o todo (o próprio negócio em si e a forma como se inova, se estabelece planos e se cria uma vantagem competitiva), e a forma de interagir com os *stakeholders* e com o sistema maior (a comunidade local). A associação entre a criação de valor e a obtenção de maior eficiência organizacional deriva dos princípios econômicos fundamentais e nesta linha, ressalvas são direcionadas a diferença entre o valor percebido por parte dos consumidores e o custo econômico em relação aos produtos e

serviços ofertados pela organização. Uma organização pode gerar maior valor ao mercado consumidor de duas formas principais: aumentando os benefícios percebidos mantendo os custos constantes ou oferecer um mesmo benefício a custo menor (Barney & Clark, 2007).

Çakar & Ertürk (2010) com ênfase nas pequenas e médias empresas aliam o conceito de capacidade de inovação à uma importante dinâmica que permite alcançar um alto nível de competitividade. Steele & Murray (2004) perceberam a cultura da inovação como forma de sustentar a competitiva empresarial e Dobni (2008) como um contexto multidimensional que dá suporte a inovação. Através do ser inovativo, da infraestrutura, do comportamento operacional capaz de gerar um ambiente, influenciar o mercado e orientar em busca de valor no mercado. Todavia, Apekey et al. (2011) apontaram que o elemento cultura abrange valores, ideias, regras e comportamentos compartilhados por um grupo social, sob dimensões de risco, recursos, informação, metas, ferramentas, recompensas e relacionamentos. Aliado a isto, os processos não são tão flexíveis, tampouco adaptáveis, como propagadas por algumas crenças a respeito das estratégias de gestão de mudanças e reestruturação organizacional (Christensen & Overdorf, 2000). Novos desafios exigem novos processos, isto é, no âmbito empresarial, um ritmo distinto do habitual pode demandar aos gestores a retirada de pessoas relevantes da estrutura existente e o estabelecimento de uma fronteira ao redor desse novo grupo. Habitualmente, as fronteiras organizacionais facilitam a operação dos processos existentes e inibem a criação de novos processos. Para Christensen & Overdorf (2000), o estabelecimento de novos padrões de trabalho em equipe pode agregar e dar origem a novos processos. Independente se a inovação for adaptativa ou radical, quando uma organização necessita de formar novos processos e valores alinhados ao desenvolvimento de novas capacidades organizacionais, os gestores devem criar um ambiente organizacional capaz de prover estes progressos.

Hammer & Champy (1993) mencionam que nenhum dos modismos relacionados à administração de empresas, incluindo a análise da cadeia de valor, reverteu a deterioração da competitividade das empresas americanas. Ao invés de focar melhorias predeterminadas e incrementais que é o que sugere a análise da cadeia de valor, a vantagem estratégica baseia-se na reconfiguração de suas práticas empresariais em torno de opções não tradicionais para criar e oferecer valor. A reconfiguração é uma mudança fundamental em suas atividades e relações em termos

internos e externos com o intuito de atingir os resultados de desempenho desejados (Wright et al., 2015).

Estratégia é a arte de criar valor por propiciar estruturas intelectuais, modelos conceituais e ideias que regem e que permitem com que os gestores de uma empresa identifiquem oportunidades de produção e entrega de valor ao cliente com lucro (Wright et al., 2015)). A estratégia é a maneira como uma empresa define seus negócios, une conhecimento e relacionamentos, ou competências organizacionais e consumidores (Normann & Ramirez, 1993). Uma PME (Pequena e Média Empresa) pode perfeitamente sobreviver, prosperar e até se transformar em uma empresa de grande porte se souber combinar adequadamente os recursos e dispor de conhecimento que os *stakeholders* desejam, necessitam e, portanto, valorizam (Castor, 2009).

Silvia, Carmen & Gabriel (2011) atribuem a criação de valor de uma empresa a orientação no mercado, aos processos de conhecimento e a gestão da relação de longo prazo com o cliente. A interação através de um fluxo de conhecimento permeia sobre o desenvolvimento de capacidades que permitem conhecimento novo para criar mais valor ao cliente. O conceito de desenvolvimento de uma capacidade de ordem superior também é enfatizado como base para se alcançar uma vantagem competitiva. O ambiente competitivo com rápida mudança faz com que a lógica fundamental da criação de valor também se altere e o pensamento estratégico claro se torna simultaneamente mais importante e difícil (Normann & Ramirez, 1993). O pensamento tradicional sobre valor é fundamentado em pressupostos de uma economia industrial. De acordo com este ponto de vista, cada empresa ocupa uma posição em uma cadeia de valor. A estratégia é basicamente a arte de posicionamento de uma empresa no lugar certo da cadeia de valor, e isto representa, assertividade no negócio, nos produtos, nos segmentos de mercado e nas atividades de geração de valor. No entanto, essa concepção de criação de valor está obsoleta. A competição global, a dinâmica dos mercados e as novas tecnologias estão abrindo novas fronteiras para a compreensão de criação de valor.

Mais oportunidades também significam mais incertezas, maior risco, e assim, previsões com base em projeções do passado, tornam-se inseguras. Fatores que sempre pareciam periféricos podem vir a ser fatores essenciais da mudança nos mercados-chave da empresa. Num ambiente competitivo tão volátil, a estratégia não é mais uma questão de posicionamento de um conjunto fixo de atividades ao longo de uma cadeia de valor, ou seja, as empresas bem-sucedidas não se contentam em acrescentar valor,

elas se reinventam. O foco da análise estratégica não é mais a empresa ou a indústria, e sim o próprio sistema de criação de valor, dentro da qual diferentes atores como fornecedores econômicos, parceiros de negócios, clientes e aliados, trabalham juntos para coproduzi-lo (Normann & Ramirez, 1993).

A natureza da atual concorrência mundial exige que as organizações possuam as seguintes competências: i) capacidade de compreensão das necessidades do consumidor e satisfação imediata das mesmas a um baixo custo; ii) capacidade de fornecer produtos e serviços de alta qualidade e confiabilidade; iii) manter-se atualizada com as mudanças tecnológicas, políticas e sociais correntes; iv) estar um passo à frente das necessidades do consumidor, isto é, ser capaz de prever quais as necessidades futuras dos consumidores (António, 2012). A construção das referidas competências se dá pela exigência de uma filosofia de gestão baseada nos princípios do compromisso, do envolvimento, e da difusão do conhecimento científico. O compromisso deve contemplar sua totalidade, o envolvimento deve ser multidimensional não abrangendo somente os trabalhadores, mas os fornecedores, os clientes e a comunidade. Outro aspecto importante desta filosofia é a construção de uma mentalidade científica baseada em fatos, a pressuposição de circulação da informação e uma sólida base em formação e educação. Toda e qualquer organização que se atrase na construção de uma das competências listadas, será inevitavelmente ultrapassada (António, 2012).

A tarefa estratégica se direciona pela reconfiguração dos papéis e das relações entre essa constelação de atores, a fim de mobilizar a criação de valor nas novas formas e por novos *players*. Seu objetivo estratégico subjacente é criar um ajuste cada vez melhor entre as competências e os clientes. A busca pela efetividade está em conceber a estratégia como uma inovação social sistemática, como o design contínuo e o redesenho de sistemas de negócios complexos (Normann & Ramirez, 1993). A capacidade de inovação eficaz em pequenas e médias empresas depende de sete dimensões: 1) estratégia de inovação; 2) processo de inovação; 3) liderança e cultura; 4) colaboração e parcerias; 5) negócios e tecnologia; 6) organização inovadora; e, 7) aprendizagem (Nada, 2012). O reconhecimento do fator conhecimento como um recurso chave nas atuais empresas, confirma a necessidade de processos que facilitam a criação, transferência e alavancagem de conhecimentos individuais e coletivos (Ipe, 2003).

Ao olhar de Christensen & Overdorf, (2000), existem três maneiras possíveis de se criar um novo espaço organizacional onde as novas capacidades,

processos e valores possam se constituir, dentre as quais os gestores podem: 1) criar novas estruturas organizacionais, dentro dos limites corporativos, no domínio das quais possam ser desenvolvidos novos processos; 2) dar origem a uma organização independente que surge a partir da organização existente, e desenvolver dentro dela os novos processos e valores necessários a resolução do novo problema; 3) adquirir uma organização diferente, cujos processos e valores se assemelhem muito aos requisitos do novo desafio. Quando surge no horizonte uma mudança radical, os gestores precisam reunir capacidades que permitam enfrentar essa mudança, antes que afete o negócio. Garantir com que indivíduos capazes sejam incorporados em organizações é uma das principais responsabilidades dos gestores numa era de transformação como a atual (Christensen & Overdorf, 2000).

Segundo Deshpande (1999), existem alguns modelos teóricos oriundos da sociologia, da psicologia e da filosofia que descrevem e explicam como as organizações geram, difundem e alavancam o conhecimento, e ainda, fornecem vias úteis para explorar como o conhecimento é aplicado no desenvolvimento e na justificativa da entrega do valor distinto para o cliente, resistindo a imitação, a replicação e a fácil substituição. Projetar, perceber e transformar, com foco em capturar ideias a partir de uma mudança de mercado dinâmico e turbulento, pode deixar a organização com escolhas limitadas (Srivastava, Shervani & Fahey, 1999). É necessário criar redes variadas de conhecimento, habilidades e tecnologias, tendo em vista a reconfiguração dos processos, tanto para capturar novas ideias de mercados potenciais e emergentes, quanto para acelerar a criação e o desenvolvimento de soluções ou protótipos (Nohria & Eccles, 1992).

Ao relacionar redes em uma perspectiva multidimensional, Brass et al. (2004) demonstrou que as redes preveem consequências como: i) transferência de informações que dão origem em semelhança a atitude, a imitação e a geração de inovações; ii) transações entre as organizações e a cooperação entre as pessoas; e iii) acesso diferenciado a recursos e ao poder. Ao considerar processos inteligentes, o conhecimento não pode ser separado da ação (Cohen, 1998). O conhecimento é tanto um resultado da ação quanto um insumo para ela (Weick & Roberts, 1993). O direcionamento da inteligência como um processo intimamente comprometido e intrínseco ao aprendizado, tanto explícito quanto tácito, reforça o elemento humano como um fator crucial no desenvolvimento e na alavancagem de capacidades. Os processos inteligentes desafiam diretamente concepções hierárquicas, mecânicas e

unidirecionais da empresa (Srivastava et al., 2001). Uma empresa é um sistema dinâmico, em evolução, aparentemente autônomo de produção e aplicação de conhecimento (Spender, 1996). A teoria da empresa baseada no conhecimento descreve essencialmente os processos, os pensamentos, o desenvolvimento e a implantação do conhecimento, como centrais para imaginar e projetar valor ao cliente.

Todavia, ao retratar os processos de "saber", Cook & Brown (1999) destacou também o papel do capital humano na geração de valor. A concepção da ação através das estruturas cognitivas subjacentes a todo comportamento humano, Argyris & Schon (1978) pontuam que a aprendizagem organizacional não acontece se as modificações nas estratégias, normas e pressupostos não estiverem embutidas na memória organizacional. Nonaka & Takeuchi (1995) acrescentam que para ser uma propriedade, convertendo o conhecimento tácito em explícito, a aprendizagem entre os membros de uma empresa precisa ser socializada e compartilhada. Stata (1989) se fundamenta no conhecimento e em experiências do passado, ou seja, na memória, para justificar que a aprendizagem organizacional acontece por meio do compartilhamento de ideias e modelos mentais.

A estratégia competitiva tem a ver com ser diferente, escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para entregar uma combinação única de valor (Porter, 1996). No entanto, a análise estratégica é incapaz de especificar exatamente como uma empresa encontra uma maneira de criar valor, uma necessidade do cliente não contemplada ou uma nova maneira de suprir uma necessidade existente (Nonaka, Toyama & Hirata, 2008). Tendo um relevante papel, o conhecimento é um recurso criado através dos seres humanos e seus relacionamentos (Nonaka & Takeuchi, 1995). O conhecimento é um recurso de gestão que não pode ser entendido sem se compreender as interações dos seres humanos que o criam (Nonaka et al., 2008).

No meio acadêmico, as teorias de gestão dominantes continuam a ser baseada em uma visão da empresa como uma entidade estável, atômica que opera de acordo com um conjunto de princípios universais e, pesquisas são direcionadas para esclarecer quais são esses princípios universais na tentativa de tornar mais precisos. Embora esta abordagem teórica possa explicar, em retrospectiva, por que as empresas têm sido bem-sucedidas ou não lucrativas em proteger ativos de conhecimento, não podem efetivamente explicar como as empresas criam o conhecimento especial, que é exclusivo para a sua prática. Esta negligência do fator humano resultou em teorias de gestão que tratam seres humanos como apenas mais um recurso, como terra e capital, e

nesta dimensão, não consideram relevante o instinto humano, emocional e o contexto no processo de gestão ignorando completamente o processo humano na criação de conhecimento (Nonaka et al., 2008).

Os recursos são normalmente pessoas ou coisas, podendo ser contratados e demitidos, comprados e vendidos, depreciados ou construídos (Christensen & Raynor, 2003). A teoria da criação do conhecimento se concebe como um processo dinâmico e a empresa como uma entidade dialética com relação ativa em seu ambiente. Para sobreviver no fluxo constante de mudança incessante e inter-relação, não se pode atuar como mero observador ou reator. Temos de agir diante de uma situação particular, a fim de alterar o fluxo. Neste âmbito, Nonaka et al. (2008) ainda pontuam que a visão parte do pressuposto de que cada ser humano é um conjunto único de experiências, em um estado constante de criação de um futuro, através da gestão de contradição, que representado por processo interativo, os indivíduos mudam continuamente a si mesmos e seus ambientes, e a gestão da empresa torna-se um reflexo desta atividade.

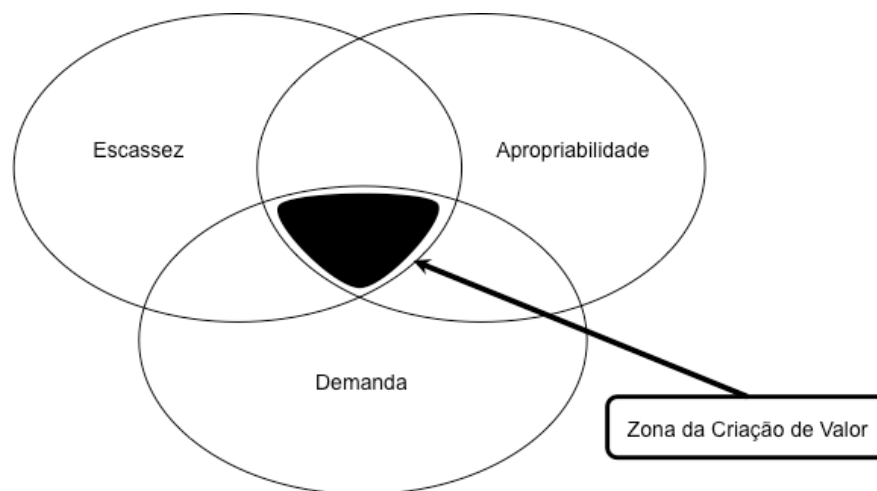
A VBR considera o conhecimento como um dos muitos recursos de geração de receita. A intangibilidade do conhecimento como um recurso é bem reconhecida e discutida, mas isso ainda é insuficiente para a compreensão do papel do conhecimento na gestão e no processo em que ele é criado. A natureza do conhecimento como um recurso de gerenciamento é muito diferente da de recursos físicos (Nonaka, et al., 2008). Ao propor as estratégias genéricas, grandes estratégias, Porter (1985) apresenta três formas principais de criação de valor: a liderança ou dominação pelos custos, a diferenciação e a focalização com nuances aos nichos de mercado. Hamel (2000) descreve a existência de empresas que lideram o setor mediante a quebra de atitudes tradicionais e desafiam as práticas amplamente aceitas, denominadas pelo autor como "negócios revolucionários". As empresas revolucionárias não buscam melhorias incrementais nos sistemas empresariais existentes visando aumentar a eficiência, tampouco se concentram em produtos ou serviços individuais, estas empresas destroem velhos modelos de negócios e criam novos (Hamel, 2000).

Desta forma, o valor é criado na interseção das três dimensões representadas pela *demand*, quando um recurso é demandado pelos consumidores, pela *escassez*, quando não podem ser replicadas pelos concorrentes, e pela *apropriabilidade*, quando os lucros que gera são capturados pela empresa (Collis & Montgomery, 1995).

A criação e destruição de valor são extremos opostos e definem, em boa medida, a capacidade de uma empresa de sobreviver em um ambiente competitivo

(Castor, 2009). As organizações que incorporam estratégias de qualidade, inovação, velocidade, flexibilidade e reputação têm um elemento organizacional em comum: uma equipe de trabalho bem treinada, capaz de aprender novos métodos e novas formas de fazer negócios a medida que os ambientes mudam (Harrison, 2005).

Figura 9 - A interação dinâmica das três forças fundamentais do mercado que determinam o valor de um recurso ou de uma capacidade



Fonte: Collis & Montgomery (1995)

O êxito estratégico nas grandes corporações inovadoras tende a uma visão clara e bem estruturada, uma cultura que dá apoio a essa visão encoraja as pessoas a discutirem novas ideias e assumirem riscos (Quinn, 1985). Nas pequenas empresas este processo não é estruturado, tampouco claro. Uma cultura organizacional inovadora deve, não apenas tolerar as falhas como, também instigar os funcionários e gerentes a aprender com elas (Kuratko & Hodgetts, 2001). Harrison (2005), Naisbitt & Aburdene (1985) descrevem que as culturas inovadoras também promovem o crescimento pessoal, se esforçam para atrair e reter as melhores pessoas, e na mesma linha, como uma maneira de alinhar os interesses organizacionais aos pessoais, as melhores pessoas também buscam a propriedade, e as companhias inovadoras garantem isso através de incentivos e opções de ações. Desta forma, uma cultura que apoia a inovação dos funcionários e gerentes desafia velhas ideias ao incentivar um comprometimento com a aprendizagem contínua e com a mudança estratégica (Harrison, 2005).

Ao tentar crescer de forma rápida demais, os pequenos e médios empreendedores podem fracassar em razão de recursos inadequados ou capacidade de gerenciamento insuficiente, logo, precisam determinar com que velocidade podem ou querem crescer (Penrose, 1959). A diversificação interna traz a capacidade de usar os recursos combinados e aptidões de suas várias operações (Pitts, 1977) e o movimento empreendedor interno dá a uma organização o controle total sobre os processos de inovação e comercialização, além da capacidade de explorar as inovações em caso de êxito do empreendimento (Lengnick-Hall, 1992). O crescimento externo abrange a cooperação ou a aquisição destes elementos com outras organizações. Se comparado as táticas de crescimento interno, apesar de permitirem que a empresa tenha mais controle administrativo, estas ações tendem a ser mais lentas do que as opções de crescimento externo (Harrison, 2005).

Níveis de incerteza forçam empresas a nivelar os recursos de modo a permitir alcançar vantagens competitivas temporais e mutáveis (Eisenhardt, 1999). Em detrimento do dinamismo, os gestores precisam redesenhar as capacidades continuamente e integrá-las em novas configurações, sejam estas de mobilização e coordenação, já que as competências empresariais perdem valor devido as mudanças mercadológicas (Sirmon *et al.*, 2007). A posse de conhecimentos sobre o valor das capacidades individuais e o emprego de redes de comunicação efetivas para difusão destes conhecimentos, potencializa esforços para integrar os recursos em amplos conjuntos de aptidões organizacionais geradoras de valor (Hamel & Prahalad, 1994). Contudo, somente a posse de conhecimentos sobre as capacidades não garante condição para a geração de valor, é necessário que a coordenação proativa envolva rotinas combinativas, com base na experiência, para integrar as capacidades aos objetivos de implementar a estratégia de nivelamento efetivamente, e assim, gerar valor para os consumidores (Alvarez & Barney, 2002). A análise da cadeia de valor permite entender a empresa como um conjunto de atividades relevantes, e desta forma, compreender especificamente os custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais (Porter, 1989). Se a realização das atividades estiver em baixo custo ou melhor que a concorrência, fontes criadoras ou contribuintes para o valor ou a margem podem determinar o ganho ou a manutenção da vantagem competitiva. A margem é determinada pela diferença entre o valor gerado e o custo necessário para a criação desse valor (Hergert *et al.*, 1989)

Para Nonata & Takeuch (1995) uma visão do conhecimento criado pela alta gestão ajuda a promover o compromisso pessoal de gerentes de nível intermediário e trabalhadores da linha de frente, por fornecer significado às tarefas diárias que estão realizando no trabalho e senso de direção ao centro de conhecimento²⁰ almejado. Os líderes têm um impacto importante nas estratégias e no desempenho de suas organizações (Finkelstein & Hambrick, 1996) (Özer & Tinaztepe, 2014). A estratégia de criação de valor é uma capacidade organizativa necessária para alcançar uma vantagem competitiva. O dinamismo e incerteza de mercado torna improvável sustentar essa vantagem ao longo do tempo (Tuominen, 2004) (Sirmon et al., 2007). Criar o valor ao cliente pode ser considerado uma capacidade de ordem superior e um processo de desenvolvimento contínuo (Sirmon et al., 2007). Nas novas economias, o conhecimento é visto como o principal motor de criação de valor e vantagem competitiva (Prahalad & Hamel, 1990). As empresas percebem cada vez mais seus ativos intelectuais como recursos estratégicos que podem ser explorados e geridos de forma eficaz para sobreviver e alcançar uma vantagem competitiva (Qureshi, Briggs & Hlupic, 2006). Ao combinar três capacidades organizacionais, sendo estas a orientação ao mercado, o processo de conhecimento e a gestão da relação com o cliente, novos conhecimentos e a criação de mais valor ao cliente acontecem (Silvia, Carmen & Gabriel, 2011). Esteves (2009) faz referência ao conhecimento tácito e as habilidades que residem na mente dos funcionários e gestores de empresas.

Em concorrência direta, as empresas nascentes possuem menor capital, menos legitimidade e presença de marca, menos alianças estratégicas, estruturas organizacionais em evolução e processos de negócio incompletos ou inexistentes. Em linhas gerais, negócios jovens têm o passivo da pouca idade e porte reduzido, falindo, portanto, em maior percentual quando comparadas a seus concorrentes mais antigos. A mobilidade de recursos e o alinhamento de incentivos são propriedades subjacentes para que a inovação aconteça efetivamente (Freeman & Engel, 2007). Sob estas circunstâncias, empreendedores podem abrir empresas, desenvolver capacidades e oferecer novos produtos no mercado de forma relativamente rápida, enquanto seus concorrentes corporativos maiores e mais lentos ficam para trás. Apesar do processo de inovação nas corporações maduras ter características comuns com o que ocorre em

²⁰ Termo original aplicado no conceito é *king of knowledge*.

empresas nascentes, as vantagens administrativas e estruturais detidas por estas empresas estabelecidas acabam por ser desfavoráveis (Freeman & Engel, 2007).

Ao investir práticas gerenciais que fomentam a cultura e a capacidade de inovação em pequenas e médias empresas brasileiras, as fontes internas e externas são enaltecidas no ganho de competitividade. A estratégia, o posicionamento de mercado, a estrutura, o ambiente organizacional interno, a gestão da tecnologia, a gestão de pessoas e a gestão de parcerias influenciam as práticas de ganho competitivo (Mambrini et al., 2011). Para desenvolver e manter ativos de valor contínuo, as capacidades de alinhamento são fundamentais já que permitem as empresas combinarem e agregarem ativos de modo a entregarem valor aos clientes (Teece, 2012). Neste aspecto, vale uma reflexão: descobertas e isoladas as características do meio envolvente, como as empresas podem construir uma vantagem competitiva sobre os concorrentes? Para Teece (2012), o perfil empresarial escolhido impulsionado pelos recursos e capacidades a um ascendente determinante sobre a concorrência remete ao ambiente interno e a cadeia de valor a compreensão de como uma organização constrói a sua estratégia e a vantagem competitiva. A cultura empreendedora é transmitida por aspectos pessoais, interação diária entre pessoas e o empreendedor (Flamholtz & Randle, 2011) e, como o empreendedor toma decisões e realiza ações, seus valores são comunicados comportamentalmente (Hnátek, 2015). Em muitas destas empresas, o fundador decide o foco do negócio, os clientes, quais produtos e serviços o negócio irá prover. Os pequenos negócios familiares são orientados por empreendedores que configuram a cultura organizacional e transformam visão em valores. Hnátek (2011) realça o papel do fundador e pontua ser fundamental para o futuro sucesso de uma empresa familiar ter essa força orientadora, assim como é necessário um capitão para um navio.

A capacidade inovativa de pequenas e médias empresas pode ser elevada através do compartilhamento de conhecimento entre os proprietários e os funcionários, e entre grupos de proprietários (Sulistiyaní & Harwiki, 2016). O estabelecimento do compartilhamento de conhecimento depende do comportamento dos proprietários, depende das atitudes e motivações, valores aderidos e acessibilidade comportamental entre todas as partes envolvidas neste processo. Em pequenos e médios negócios que possuem a força da motivação, uma boa rede de trabalho, habilidades únicas, a comunicação estreita informalmente permite o compartilhamento do conhecimento do processo em andamento de forma mais natural, eficiente e eficaz (Nghah & Jusoff, 2009). O sucesso das trocas de ideias e experiências entre os indivíduos nas pequenas

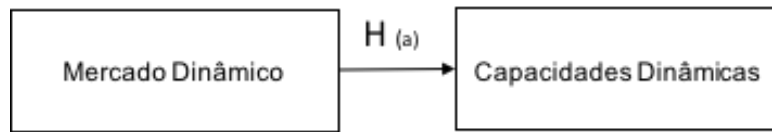
e média empresas aumentam as capacidades de inovação continuamente, e finalmente estimulam os indivíduos a pensar criticamente e criativamente (Kang, Kim & Chang, 2009). A estratégia como percurso da inovação de valor direciona a compreensão ao alcance de um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e ao desenvolvimento de novos recursos, não somente dá cópia de estratégias e comportamento reativo, ou da transformação de fatores contingenciais e influência basicamente externa.

2.6 Desenvolvimento do Modelo Teórico

Através da revisão teórica e dando a pequena empresa uma ênfase de análise, buscou-se reunir as principais premissas acerca da estratégia, recursos, capacidades dinâmicas, vantagem competitiva, especificidades de gestão na pequena empresa e desempenho superior com base na geração de valor, contemplados nos subcapítulos 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5. Evidências do modelo apresentam as capacidades dinâmicas num relacionamento positivo com o desempenho superior através da geração de valor, e por consequência, na geração de vantagens competitivas dentro de um contexto de dinamismo mercadológico. O modelo possui base na literatura e composto teórico deste estudo. As principais premissas foram reunidas e delas, foram elencadas relações e hipóteses.

Em mercados moderadamente dinâmicos, as capacidades dinâmicas se assemelham a concepção tradicional de rotinas, como processos detalhados, analíticos e estáveis, com resultados previsíveis. Em mercados em mudança rápida, as capacidades dinâmicas são processos simples, altamente experienciais e frágeis com resultados imprevisíveis. Os mercados em rápida mudança exigem a capacidade de reconfigurar a estrutura de ativos da empresa e realizar a necessária transformação interna e externa (Amit & Schoemaker, 1993). Os mecanismos de aprendizagem bem conhecidos guiam as evoluções. (Eisenhardt & Martin, 2000). Como o conceito de capacidades dinâmicas está intrinsecamente ligado ao dinamismo de mercado (Wang & Ahmed, 2007), o presente estudo através da primeira perspectiva - hipótese H (a) - cuja premissa estabelece que o mercado dinâmico é um antecedente das capacidades dinâmicas.

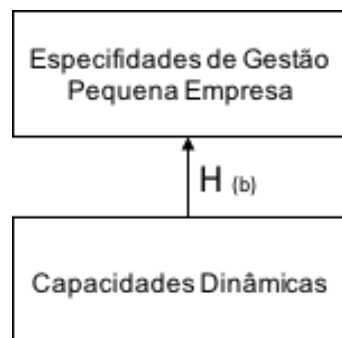
Figura 10 - Relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas



As capacidades dinâmicas são necessárias para enfrentar novos desafios, tais como: capacidade de aprender rapidamente e construir ativos estratégicos abrangendo as organizações e seus funcionários; desenvolver novos ativos estratégicos através das capacidades, tecnologias e feedback dos clientes devendo ser integrados ao negócio; transformar e reconfigurar os ativos estratégicos existentes (Teece et al. 1997). Habbershon & Pistrui (2002) postulam que as empresas precisam desenvolver capacidades de mudança empresarial a fim de libertar ou redistribuir recursos que corrompem em valor e se tornam obsoletos rapidamente em mercados em mudança. A maior parte das vantagens das pequenas empresas se referem aos processos de conhecimento (Habbershon & Williams, 1999), através dos quais o conhecimento é acumulado dentro da organização, mas também adquirido do exterior (Cohen & al. Levinthal, 1990) (Zahra & George, 2002).

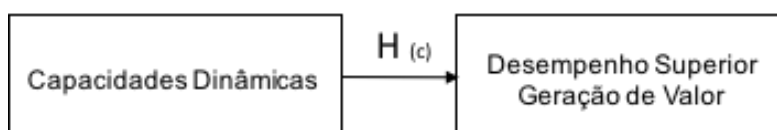
Modelos de negócios impulsionados por um gênero intensamente empreendedor de gestão que aprimora constantemente a capacidade evolutiva e empreendedora da empresa. Os gestores empresariais podem sentir e até ajudar a moldar o futuro, desvinculando o empreendimento do passado e ficando a frente, aumentando os ativos de conhecimento, protegendo-os com direitos de propriedade intelectual, estabelecendo novas combinações de ativos que melhoram o valor e transformando as organizações e, se necessário, as estruturas. As capacidades dinâmicas residem em grande parte com a equipe de gerenciamento da empresa, mas são impactadas e impactam os processos organizacionais, sistemas e estruturas que a empresa criou para gerenciar seus negócios (Teece, 2007). As capacidades dinâmicas são distintas, específicas e únicas no pequeno negócio (Habbershon & Williams, 1999) (Cabrera Suarez et al., 2001) e estas influenciam as bases estratégicas e operacionais do pequeno negócio. Integrado ao modelo, a segunda perspectiva - hipótese H (b) - contempla a seguinte relação:

Figura 11 - Relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão da pequena empresa



As especificidades de gestão representam a realidade estratégica e operacional, a cultura e valores, a liderança, tecnologias e processos, ou seja, todos os componentes, estratégias e recursos combinados que podem possibilitar a singularização do modelo de gestão do pequeno negócio. Segundo Teece (2007), torna-se um exagero dizer que as ferramentas e procedimentos de "gestão de operações" não podem ser a base da vantagem competitiva. As capacidades dinâmicas se relacionam com a arquitetura estratégica e operacional de um pequeno negócio sendo capaz de transformar em modelos únicos. Todavia, as capacidades dinâmicas podem ser distinguidas das capacidades operacionais, que pertencem às operações atuais de uma organização. As capacidades dinâmicas, em contrapartida, referem-se à capacidade de uma organização para criar, ampliar ou modificar a base de recursos, propositadamente (Helfat et al., 2007). As capacidades dinâmicas não garantem vantagem competitiva para as empresas, uma vez que a vantagem competitiva corporativa depende, também, da estratégia (Zahra et al., 2006). O sucesso requer a criação de novos produtos e processos e a implementação de novas formas organizacionais. Logo, a terceira perspectiva - hipótese (c) - abrange a relação:

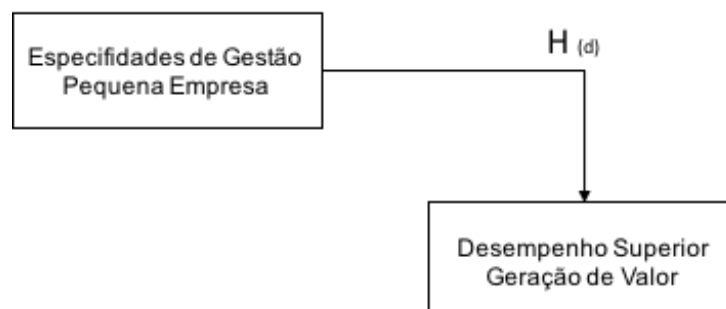
Figura 12 - Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente



Cepeda & Vera (2007) reconhecem que se uma empresa tem uma capacidade dinâmica, ela deve ter um bom desempenho, e se a empresa tem um bom desempenho, ela deve ter uma capacidade dinâmica. As capacidades dinâmicas através de fatores componentes, podem orientar o desenvolvimento de prescrições acionáveis (Mosakowski, 1998) ferramentas práticas e técnicas para que os gerentes utilizem com a finalidade de melhorar o desempenho (Priem & Butler 2001a, b). Em ambientes dinâmicos, o nível de conhecimento e a cultura são cruciais para o sucesso da pequena empresa, da criação ou destruição das capacidades dinâmicas e do desempenho empreendedor (Chirico & Nordqvist, 2010). As capacidades dinâmicas permitem que as empresas criem, implementem e protejam os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior de negócios de longo prazo (Teece, 2007)..

O desenvolvimento de capacidades gerenciais dinâmicas exige que os gestores e a pequena empresa tenham capacidade de lidar com ajuste organizacional e aprendizagem. As capacidades dinâmicas dependem do conhecimento existente, criação de novos conhecimentos (Eisenhardt & Martin, 2000), da capacidade de absorção, capacidade dinâmica desenvolvida pela experiência passada e conhecimento prévio (Zahra & George, 2002). Em definição, Zollo & Winter, (2002) referem-se à gestão das capacidades e aprendizagem por meio da acumulação de experiências, da articulação do conhecimento e da codificação como geradores de capacidades dinâmicas. As pequenas empresas devem expandir o seu próprio conhecimento, desenvolvendo-o personalidade empreendedora, a fim de facilitar o processo de combinação de recursos e alcançar um desempenho superior (Chirico & Salvato, 2008). A hipótese da quarta perspectiva – hipótese (d) - engloba a relação:

Figura 13 - Relação entre especificidades de gestão da pequena empresa e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente



O principal determinante do desempenho de uma empresa é a "gestão", e não a "propriedade" (Wang et al., 2014). As escolhas estratégicas realizadas pela pequena empresa moldam a sua estrutura e seus processos organizacionais (Miles & Snow, 1978), de forma independente, mas uma influencia a outra (Mintzberg, 2006). A empresa também deve selecionar ou criar um modelo de negócio específico que defina sua estratégia de comercialização e suas prioridades de investimento (Teece, 2007). De fato, existem evidências consideráveis de que o sucesso do negócio depende tanto da inovação organizacional, quanto do design de modelos de negócios e seleção de tecnologia, tanto a nível da empresa como a nível da economia em geral (Teece, 2007) (Nelson, 2005). Porter (1996) reconhece que tanto a eficácia operacional como a estratégia são essenciais para um desempenho superior. Um comportamento empreendedor baseado na flexibilidade, inovação, proatividade e tomada de riscos é necessário para alcançar um desempenho superior na pequena empresa (Habbershon & Pistrui, 2002) (Chirico & Salvato, 2008). A força singular das pequenas empresas reside na sua capacidade de sustentar e adaptar, através do capital, a cultura criada pelo fundador (Venter & Kruger, 2004). Desta forma, a quarta se fundamenta na premissa de que através das capacidades dinâmicas e suas relações com as especificidades de gestão, pode-se aumentar suas capacidades em desenvolver estratégias para gerenciar a mudança e derrubar ou redistribuir recursos improdutivos criando desempenho superior. Há um número infinito de culturas únicas que podem fornecer vantagem competitiva para um negócio e, portanto, um número infinito de maneiras de transformar culturas únicas em desempenho superior do negócio (Venter & Kruger, 2004).

Figura 14 - Relação entre mercado desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva



Uma empresa tem uma vantagem competitiva se for capaz de criar mais valor econômico do que o competidor marginal em seu mercado de produto (Peteraf & Barney, 2003). Considerada o objetivo fundamental da gestão estratégica, a vantagem competitiva é tida como a principal hipótese para explicar o desempenho superior das empresas (Powell, 2001) (Brito & Brito, 2012). As empresas capazes de criar mais valor são aquelas que apresentam uma vantagem competitiva frente a seus competidores. A superioridade na criação de valor propicia capacidade de manobra e estratégias de competitividade, pelas estratégias genéricas de baixo custo e diferenciação (Ghemawat & Rivkin, 2006) (Brito & Brito, 2012). É possível que vantagem competitiva não esteja inteiramente alinhada com a manutenção da lucratividade superior e vice-versa (Pacheco-de-Almeida, 2010) (Brito & Brito, 2012). Entre outras, é preciso que a análise do desempenho seja expandida para abarcar os demais resultados das decisões estratégicas que não somente a lucratividade.

Ao longo do tempo, os ativos de uma empresa podem se tornar co-especializados, o que significa que eles são excepcionalmente valiosos em combinação. Os ativos, recursos humanos e propriedade intelectual de uma empresa fornecem uma combinação sinérgica de ativos complementares. Tais recursos co-especializados são, portanto, mais valiosos em combinação, do que isoladamente. A combinação dá a uma empresa uma vantagem competitiva mais sustentável (Teece, 2009; Douma & Schreuder, 2013). Desta forma, se a pequena empresa for capaz de alcançar o desempenho superior criando uma base de valor junto aos seus grupos de interesse, a vantagem competitiva será alcançada.

2.6.1 Modelo Proposto

O constructo teórico evidenciou perspectivas. Para delinear as principais vertentes destas perspectivas, as tabelas 2 e 3 descrevem sínteses. A primeira (tabela 2) descreve as principais perspectivas dos capítulos envolvendo estratégia, visão baseada em recursos, vantagem competitiva e capacidades dinâmicas. A segunda, tabela 3, descreve as principais perspectivas sobre especificidades de gestão e a geração de valor para o cliente em pequenas empresas. As perspectivas conceituais agrupadas do constructo teórico enfatizaram:

Tabela 2 – Síntese das perspectivas teóricas sobre Estratégia, VBR, Vantagem Competitiva e Capacidades Dinâmicas

Perspectivas	Autores
Estratégia	
Práticas e rotinas	Jazabkowski et al. (2007), Johnson et al., (2003), Mintzberg (2010), Whittington (2006)
Dinâmica e Relatividade ambiental	Mintzberg (1973, 1978, 1979), Ansoff (1965), Porter (1980)
Baseada em recursos, competências e habilidades	Chandler (1962), Prahalad (1993), Mintzberg & Quinn (1996), Grant (1991, 1999)
Filosófica e geração de valor	Rumelt (1996), Porter (1996), Carvalho & Filipe (2014), Antônio (2012)
VBR	
Complexidade social e conhecimento	Lippman & Rumelt (1982), Prahalad & Hamel (1990), Peteraf (1993), Hall (1993), Lado & Wilson (1994), Prahalad & Kathleen (1996), Miller & Shamsie (1996), Nonaka et al., (2008)
Vantagem competitiva e geração de valor	Rumelt (1984), Barney (1991), Conner (1991), Grant (1991), Collis et al., (1995), Porter (1996), Wright et al., (2015)
Vantagem Competitiva	
A criação, sustentação e geração de valor	Lippmann & Rumelt (1982), Rumelt (1984), Barney (1991), Mata et al., (1995), Powell (1997), Priem & Butler (2001), Priem & Butler (2001a), Barney & Hesterly (2011), Ireland et al., (2003), Winer (2004), Simon et al., (2007)
Condições, ambiguidade causal e dinamismo mercadológico	Porter (1980), Lippman & Rumelt, (1982), Rumelt (1984, 1991), Mahoney & Pandjan (1992), Peteraf (1993), Wright et al., (1994)
Relação com recursos sociais, conhecimento, aptidão da empresa, aprendizagem organizacional, liderança, capacidade dinâmica, dimensões de futuro e tempo	Fiol & Lyles (1985), Norburn & Birley (1988), Thomas (1988), Jacobsen (1988), Porter (1989), Barney (1991) Grant (1996), Leibeskind (1996), Fisher & White (2000), Argote & Ingram (2000) (Finkelstein & Habrich, 1996) Teece et al., (1997), Eisenhardt & Martin (2000)
Capacidades Dinâmicas	
Fundamentos se entrelaçam com antecedentes organizacionais, processos, rotinas, recursos e tarefas	Nelson & Winter (1982), Grant (1991), Barney (1991), Kogut & Zander (1992), Peteraf (1993), Pisano (1994), Henderson & Cockburn (1994), Grant (1996), Teece et al., (1997), Eisenhardt & Martin (2000), Helfat & Peteraf (2003), Winter (2003), Wang & Ahmed (2007), Teece (2012), Giniuniene et al., (2015).
Habilidades, competências, comportamento e capacidade empresarial	Teece & Pisano (1994), Teece et al., (1997), Wang & Ahmed (2007), Wang & Ahmed (2007), Giniuniene & Jurksiene (2015)
Inovação e conhecimento	Helfat (1997), Rosenkopf & Nerkar, (1999), Lawson & Samson (2001).

Em múltiplas perspectivas, o modelo mostra que as capacidades dinâmicas organizacionais influenciam no desenvolvimento da vantagem competitiva de pequenos negócios. Através do arcabouço teórico, averiguou-se que no contexto mercadológico dinâmico, as vantagens competitivas em pequenas empresas se associam as capacidades dinâmicas.

No que tange as estratégias provindas das capacidades dinâmicas que direcionam a pequena empresa para um desempenho empresarial e para uma posição de vantagem em termos de geração de valor, participação de mercado e retorno financeiro, oriundos por sua vez, da qualidade dos produtos e da efetividade dos custos em relação aos rivais, devem considerar as capacidades dinâmicas e a especificidades de gestão. A seguir, os pressupostos teóricos relacionados à pequena empresa apresentaram perspectivas seguindo as linhas de agrupamento:

Tabela 3 – Síntese das perspectivas teóricas sobre Especificidades de Gestão e a Geração de Valor para o cliente em Pequenas Empresas

Perspectivas	Autores
Especificidades de Gestão e a Geração de Valor em Pequenas Empresas	
Aspectos conceituais, sistêmicos, classificatórios e especificidades da natureza empresarial	Neubauer & Lank (1998), Tagiuri & Davis (1996), Gersick et al., (1997), Allouche & Amann (2000), Chua et al., (1999), Inan & Bitici (2015), Decretos-Leis (2006, 2016), Coberta & Salvato (2004), Arrègle et al., (2007), Arrègle & Mari (2010), Higon (2011), Penrose (2006), Villalonga & Amit (2006), Bertrand & Schoar (2006)
Âmbitos social e ambiental e capital humano	Deshpande & Golhar (1994), Litz & Stewart (2000), Yli-Renko et al., (2001), Williamson et al., (2002), Vecchio (2003), Cardon & Stevens (2004), Miller et al., (2006), Lengnick-Hall & Lengnick-Hall (2006), Sorenson et al., (2008), De Clercq & Rangarajan (2008), Pirolo & Presutti (2010), Bronsteen et al., (2013)
<i>Familiness</i> , teorias da agência e <i>stakeholders</i>	Donnelley (1964), Handler (1989), Chrisman et al., (2005), Chua, Chrisman & Bergiel (2009), Kellermanns et al., (2012), Carnes & Ireland, (2013), Stewart & Hitt (2012), Carvalho & Filipe (2014)
Fatores causais do sucesso e fracasso, desafios e limitações	Donnelley (1964), Stinchcombe (1965), Chan & Sneyorski (1991), Watts (1992), Deshpande & Golhar (1994), Baron (2003), Segura et al., (2003), Chow (2006), Tang et al., (2007), Castor (2009), Van Auken et al., (2009), Lussier & Halabi, (2010), SEBRAE (2014), PwC (2014)
Profissionalização, planejamento, gestão, liderança, capacidades, governança, estrutura, orientação empreendedora geração de valor e inovação	Lawrence & Lorsch (1967), Tichy & Devanna, (1986), Mintzberg & Quinn (2001), Freeman & Engel (2007), Castor (2009), Gürbüz & Aykol, (2009), Mintzberg (2010), Sieger (2011), Higon, (2011), Nadim & Lussier (2012), Argote & Ren, (2012), König et al., (2013), PwC (2014), Hnátek, (2015), Sin et al., (2016)
Necessidade de capacidades dinâmicas	Grant (1991), Abramson et al., (1996), Laverty, (1996), Eisenhardt & Martin (2000), Marino & Weaver (2002), Kraus et al., (2005), Al Swidi & Mahmood (2011), Mahmood & Hanafi (2013), Zahra et al., (2006), Teece (2007), Doving & Gooderham (2008), Wright et al., (2015)

Hipótese (a) - relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas: O ambiente de mercado dinâmico força uma movimentação para que as

pequenas empresas desenvolvam capacidades dinâmicas a luz de mudanças externas. O dinamismo do mercado é um antecedente das capacidades dinâmicas. Ao atuar em mercados dinâmicos, as empresas devem gerar e desenvolver capacitações em resposta as mudanças (Wang & Ahmed, 2007).

H_0 : O dinamismo do mercado não esta correlacionado com as capacidades dinâmicas;

H_1 : O dinamismo do mercado esta correlacionado com as capacidades dinâmicas.

Hipótese (b) – relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão da pequena empresa: As micro-fundações de capacidades dinâmicas podem ser entendidas como as habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas distintas que sustentam as capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração da empresa (Teece, 2007). As capacidades dinâmicas incluem capacidades empresariais difíceis de serem replicadas e necessárias para se adaptar às oportunidades tecnológicas e de clientes. Elas também abrangem a capacidade da empresa de moldar o sistema que ocupa, desenvolver novos produtos e processos, bem como, projetar e implementar modelos de negócios viáveis. (Teece, 2007). As capacidades dinâmicas fortes são intensamente empreendedoras e podem configurar o norteamento de um modelo de gestão único. Este modelo de gestão único reúne ativos, recursos, capacidades, cultura, tecnologia, estratégia e outros como componentes que são aqui denominadas especificidades de gestão. O delineamento estratégico do pequeno negócio contemplado na expressão especificidades de gestão abrange as considerações estratégicas relevantes e as prioridades adotadas para melhorar o desempenho empresarial. Ao reunir as micro-fundações de capacidades dinâmicas, as capacidades dinâmicas e as especificidades de gestão, ao êxito estratégico, aumentam as chances de alcançar o desempenho superior com base na geração de valor. Em termos hipotéticos, considera-se que as capacidades dinâmicas possuem relação com as especificidades de gestão do pequeno negócio.

H_0 : As capacidades dinâmicas não estão correlacionadas com as especificidades de gestão da pequena empresa;

H_1 : As capacidades dinâmicas estão correlacionadas com as especificidades de gestão da pequena empresa.

Hipótese (c) – relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente: As capacidades dinâmicas são condutoras do desempenho empresarial superior, embora este desempenho a longo prazo seja determinado em certa medida pela forma como o ambiente (externo) recompensa sua propriedade empresarial. Assim, o desenvolvimento e o exercício de capacidades dinâmicas (internas) está no cerne do sucesso e do fracasso empresarial (Teece, 2007). Park & Lee (2011) atestam essa premissa de que recursos combinados com capacidades geram desempenho superior (ver Anexo F).

H_0 : As capacidades dinâmicas não estão correlacionadas com o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente.

H_1 : As capacidades dinâmicas estão correlacionadas com o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente.

Hipótese (d) – relação entre especificidades de gestão e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente: Se houver um componente significativo, tácito e não inimitável da competência operacional superior de uma empresa, ele tem o potencial de um tempo para suportar um desempenho superior. Eficiência operacional, embora valiosa, não é uma capacidade dinâmica (Teece, 2007), mas se relaciona ao percurso estratégico da pequena empresa. Cabe à gestão implementar uma cultura de busca e partilha de conhecimento (Rodrigues, 2012). A estrutura de capacidades dinâmicas destaca as competências organizacionais e de gestão (estratégica) que podem permitir que uma empresa obtenha vantagem competitiva e, em seguida, se transformem semi-continuamente para mantê-la (Teece, 2007). Desta maneira, a hipótese prevê relação entre especificidades de gestão e o desempenho superior através da geração de valor.

H_0 : As especificidades de gestão da pequena empresa não estão correlacionadas com o desempenho superior com base na geração de valor.

H_1 : As especificidades de gestão da pequena empresa estão correlacionadas com o desempenho superior com base na geração de valor.

Hipótese (e) – relação entre desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva: O desempenho superior da pequena empresa é um antecedente da vantagem competitiva, mediada pelo desenvolvimento de capacidades dinâmicas e pelas especificidades de gestão, que, por sua vez, é mediado pelo mercado dinâmico. O desempenho superior é mais susceptível de conduzir a uma vantagem competitiva quando desenvolvido em consonância com as capacidades dinâmicas e as especificidades de gestão da pequena empresa. O sucesso empresarial depende da descoberta e desenvolvimento de oportunidades, da combinação eficaz de invenções geradas internamente e externamente, da transferência efetiva de tecnologia dentro e entre empresas, da proteção da propriedade intelectual, da melhoria dos processos empresariais com "as melhores práticas", da invenção de novos modelos de negócios, das decisões imparciais e da proteção contra a imitação e outras formas de replicação, desenvolvidas por rivais (Teece, 2007). Por fim, em hipótese, o desempenho superior através da geração de valor possui relação com a vantagem competitiva.

H_0 : O desempenho superior com base na geração de valor para o cliente não está correlacionado com a vantagem competitiva.

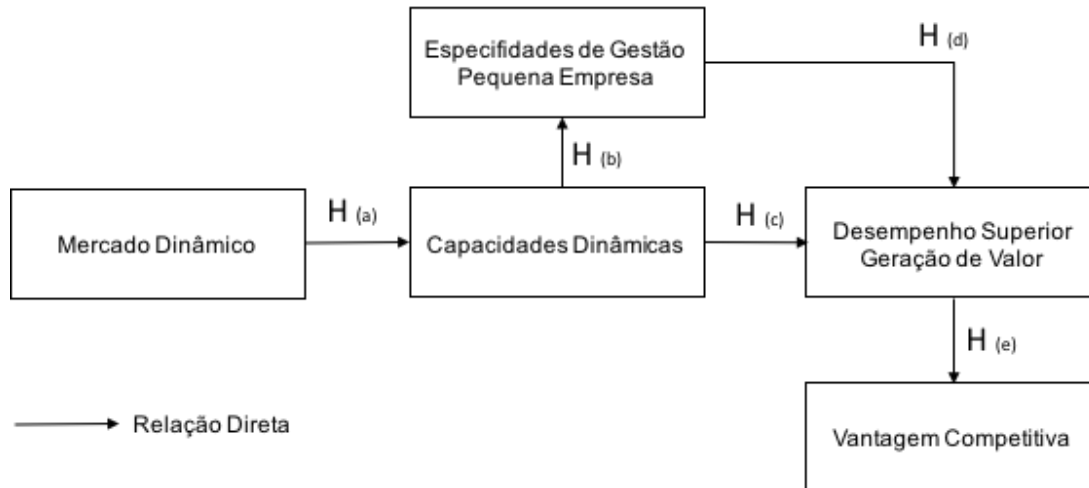
H_1 : O desempenho superior com base na geração de valor para o cliente está correlacionado com a vantagem competitiva.

Para tanto, dentre as hipóteses²¹ definidas para esta pesquisa, estão: i) a importância das capacidades dinâmicas considerando o dinamismo mercadológico, bem como a concepção de existência de relação; ii) a concepção de existência da relação entre capacidades dinâmicas e o desenvolvimento da especificidade de gestão; iii) a concepção de existência da relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente; iv) a concepção de existência da relação entre especificidade de gestão e o desempenho superior com base

²¹ (H_0 e H_1 no capítulo 4).

na geração de valor para o cliente; v) a concepção da relação entre desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva.

Figura 15 - Modelo proposto pelo estudo



As hipóteses são unificadas no modelo e valendo das percepções do grupo de indivíduos inseridos no contexto do estudo, pequenos empresários, as perspectivas foram estudadas através de uma pesquisa quantitativa e qualitativa e apresentadas nos capítulos 3 e 4.

III METODOLOGIA

Este capítulo aborda aspectos relacionados ao percurso metodológico, tipo de pesquisa, plano amostral, indicadores para avaliação juntos aos sujeitos envolvidos na pesquisa, coleta e tratamento dos dados, teste de hipóteses e limitações do método. Aborda e denomina-se de forma específica todas as fases da investigação empírica.

3.1 Fundamentação

Com pressupostos teóricos em uma área formação e por haver poucas evidências quantitativas, as quais o pesquisador, a metodologia de estudo de caso torna-se apropriada para gerar e construir. Para tanto, Joia (2004) destaca três tipos básicos de estudos de caso: descritivos, explanatórios e exploratórios. Os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações (Cooper & Schindler, 2003). Ao se concentrar no campo da vantagem competitiva em pequenos negócios, a investigação permeou por trilhas de um estudo de caso descritivo com a formação de hipóteses que possam de ser testadas futuramente, sendo necessário um mixer de evidências qualitativas e quantitativas em sua fundamentação (Joia, 2004). O estudo de caso é considerado pertinente quando: i) o foco do estudo é responder a perguntas "como" e "porquê"; ii) você não pode manipular o comportamento das pessoas envolvidas no estudo; iii) abrange condições contextuais, relevantes para o fenômeno em estudo; ou iv) os limites não são claros entre o fenômeno e o contexto (Yin, 2003).

O estudo de caso descritivo é usado para descrever uma intervenção ou fenômeno e o contexto da vida real em que ocorreu (Yin, 2003). Ao permitir que as provas sejam verificadas evitando perda de dados, o estudo de caso enfatiza detalhes obtidos por múltiplas fontes de informação sendo aplicado para solução de problemas, avaliação e estratégia (Cooper & Schindler, 2003). Estudos de caso descritivos são normalmente estruturados com hipóteses ou questões investigativas claramente declaradas. Diante das características, o estudo permeou pelo percurso de um estudo de caso descritivo, haja vista a natureza da investigação, objetivando a geração de hipóteses que possam ser testadas por futuras investigações.

As percepções dos gestores e proprietários de pequenos negócios em São Luís pertinentes a fonte de vantagem competitiva e relações com as capacidades

dinâmicas, são os principais anseios desta pesquisa. Com base principalmente no referencial teórico apresentado e em alguns princípios dos modelos desenvolvidos por Harvey (2004), Rotta (2011) e Wang & Ahmed (2007), delineou-se os caminhos empíricos. As perspectivas visam detectar brechas, aproximações e confirmações existentes entre as teorias e as percepções dos atores envolvidos no desenvolvimento da vantagem competitiva empresarial em pequenas empresas.

Em busca da comprovação das hipóteses do estudo, a investigação se direcionou aos sujeitos que possuem relacionamento com o pensamento estratégico das organizações: os gestores e proprietários. Referindo-se a estrutura de coleta, e se diferenciando dos modelos referenciais, o estudo utilizou questionários estruturado com graus de intensidade baseados na escala *Likert*. Usada frequentemente na escala de classificação somatória, a escala consiste de afirmações favoráveis ou desfavoráveis em relação ao objeto de interesse (Cooper & Schindler, 2003), representando várias assertivas sobre um assunto (diretamente ligados aos objetivos e hipóteses) (Malhotra, 2004). A escala *Likert* permite levantar não somente concordar ou não com as afirmações, cada respondente atribui uma classificação numérica, que reflete a intensidade das percepções em relação a cada afirmação (Cooper & Schindler, 2003). Ao possibilitar obter informações sobre o nível das percepções dos entrevistados, a escala *Likert* nos ajuda a realizar comparações em um grupo de amostragem bem definido.

Para fins de compreensão do objeto e delimitação do estudo, pequena empresa é aquela enquadrada como sociedade empresarial com a classificação de EPP (Empresa de Pequeno Porte), tendo entre 20 e 99 funcionários (indústria), entre 10 e 29 funcionários (comércio), com receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Ao considerar que as percepções dos sujeitos influenciam nos resultados do estudo, o estudo abrangerá nos processos quantitativos e qualitativos uma amostra dentro destes critérios de classificação.

No que tange a aplicação de questionários e a busca de percepções dos sujeitos relacionados ao estudo, Ruiz (2014) elencou a existências de algumas vantagens no processo quantitativo através de questionários: i) poder ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes, e; ii) o anonimato. Todavia, além de ser necessário explicações iniciais, o questionário deve apresentar todos os itens com clareza, de tal forma que o informante possa responder com precisão, sem ambiguidade (Ruiz, 2014). Desta forma, também foram utilizadas questões estruturadas e fechadas,

que fornecem alternativas específicas. Assim, considerando a natureza de algumas questões, opções de única, múltipla escolha e escalas de intensidade guiaram a estratégia de resposta.

Valendo destes direcionamentos, foi estabelecida a elaboração do questionário estruturado a partir dos objetivos e hipóteses de pesquisa, levando em consideração o público-alvo e a forma de abordagem, designados nas estratégias de resposta.

3.2 Tipo de Pesquisa

No que tange a natureza da pesquisa, quanto aos fins, trata-se de um estudo de caso descritivo, quanto aos meios, trata-se de uma investigação bibliográfica e de campo. Desta forma, a ampla aplicação nos campos da gestão e estratégia, o estudo de caso se configura numa análise profunda de uma unidade de estudo. Por permitir ao pesquisador obter uma visão holística de um determinado fenômeno ou série de eventos (Gummesson, 1991), o estudo de caso pode ser útil na captura das propriedades emergentes imanentes da vida nas organizações, e no fluxo da atividade organizacional, especialmente onde ela está mudando muito rapidamente (Hartley, 1994). Embora sirva de base para tal explicação, a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis, explica os fenômenos que descreve utilizando técnicas padronizadas e bem estruturadas na coleta de dados (Vergara, 2005, 2007) e visa descobrir a existência de associações entre variáveis (Gil, 2002).

Em se tratando de estudo descritivo, ou seja, aquele que procura registrar e interpretar os fatos sem a interferência do pesquisador (Vergara, 2005; Gil, 2002), optou-se por realizar revisão bibliográfica avaliando os trabalhos de distintos autores, dos clássicos aos recentes estudos com perspectivas que justificam a vertente estratégica. Nesse prisma, procurou-se elucidar o conceito de estratégia historicamente através as diferentes abordagens, escolas de pensamento, analisando concepções sobre a formulação, a visão baseada em recursos, as capacidades dinâmicas, a vantagem competitiva e as especificidades de gestão em um pequeno negócio. Essa revisão de literatura está descrita no capítulo 2. O estudo sobre estratégia e a escolha das abordagens se iniciou com a identificação do porque algumas pequenas empresas alcançam vantagem competitiva em ambientes dinâmicos enquanto outras fracassam.

Para a realização da pesquisa de campo, escolheu-se a aplicação de um questionário padronizado com itens medidos por meio de escala do tipo Likert de 5 pontos, contemplando a investigação das hipóteses, objetivando verificar graus de intensidades na relação vantagem competitiva e capacidades dinâmicas, em diferentes perspectivas. O questionário possui quatro possibilidades de respostas, com a seguinte pontuação: 1 discordo totalmente, 2 discordo, 3 nem concordo, 4 nem discordo, nem concordo e 5 concordo totalmente. As trinta e três questões (bloco 01) formuladas contemplam direta e indiretamente as perspectivas e as hipóteses do estudo. A última questão de cada grupo (P1, P2, P3, P4 e P5) auferiu a relação direta entre as premissas de cada hipótese. O objetivo era entender as relações de interdependência entre elas e em conjunto com a pesquisa qualitativa, justificar curso das hipóteses. Após aplicado os questionários, foram organizadas tabelas para aplicação da estatística descritiva e pesquisa qualitativa.

3.3 Plano Amostral

Com o propósito de facilitar a compreensão, a localidade objeto do estudo abrangeu a cidade de São Luís, no Estado do Maranhão, Região Nordeste do Brasil. Segundo dados colhidos no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016), portal de informações estatísticas dos municípios brasileiros (cidades@), São Luís tem área territorial de aproximadamente 835 quilômetros quadrados e o município mais populoso do Estado do Maranhão com 1.083.935 habitantes, o quarto maior da Região Nordeste. Por possuir uma vocação industrial e uma localização estratégica para exportação através do Porto do Itaqui, grandes corporações e uma rede logística empregam uma atividade econômica associada a vários projetos vultosos. O município possui segundo um índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,768, considerado acima da média brasileira.

Dado a complexidade na captação de informações financeiras e econômicas relacionados as pequenas empresas familiares na cidade de São Luís, optou-se por utilizar duas questões como variáveis de controle no questionário além de questões sobre o comportamento empreendedor e estratégico (P10.1 a P10.5, bloco 02). Utilizando-as para fins de enquadramento amostral, as questões permeiam a dados e informações sobre classificação pelo faturamento anual ou pelo número de pessoas

empregadas, conforme visto no capítulo 3.1. O propósito é facilitar a compreensão da população amostrada: gestores ou proprietários de pequenas empresas.

Pelo fato de ser a instituição de coleta de dados estatísticos relativos ao setor empresarial mais respeitada no Brasil, o trabalho optou por adotar a classificação do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa). É a base de dados mais comum e utilizada em diferentes pesquisas. O universo da pesquisa compreende, as empresas de pequeno porte instaladas na cidade de São Luís, que abrangem todos os setores da economia (comércio, indústria, serviços e construção civil), com localização (urbana e rural).

Aspectos que possam assegurar a generalização foram considerados para composição do tamanho da amostra, mesmo existindo a possibilidade de um erro em razão da dispersão natural dos dados. Para minimizar o erro, ou seja, para que a amostra representasse o máximo de aproximação junto as características do universo, foi essencial que os elementos escolhidos não tivessem qualquer interferência ou parcialidade por parte do pesquisador.

De acordo com o cadastro DataSebrae (2017) mantido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que reúne informações sobre empresas e unidades locais formalmente constituídas e registradas junto a Receita Federal do Brasil, encontram-se assentadas no território estudado 3.295 empresas de pequeno porte, distribuídas em diferentes setores econômicos, dispostos a seguir:

Tabela 4 – Composição da amostragem

		Setor					TOTAL
		Agropecuária	Comércio	Construção Civil	Indústria	Serviços	
São Luís	Porte não informado	12	2735	466	392	2444	6049
	Microempresa	15	5967	616	697	3787	11082
	Microempreendedor individual	84	10338	1138	2751	7366	21677
	Empresa de pequeno porte	7	1673	238	198	1179	3295
	Empresa de médio porte	1	185	55	29	172	442
	Empresa de grande porte	0	42	8	10	24	84
	TOTAL	119	20940	2521	4077	14972	42629

Fonte: DataSebrae (2017)

O tamanho da amostra aleatória simples (n) para estimar a proporção (p) de uma população finita quando a variável escolhida for nominal ou ordinal é a população finita, é descrita da seguinte forma de acordo com Martins (2001):

$$n = \frac{Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q}}$$

Onde: N = tamanho da população;

Z = abscissa da distribuição normal padrão;

\hat{p} = estimativa da proporção;

$\hat{q} = 1 - \hat{p}$;

d = erro amostral;

n = tamanho da amostra aleatória simples a ser selecionada da população.

Como a população é finita no tamanho (N = 3.295 pequenas empresas), a amostra foi determinada conforme especificações: Foi fixado um nível de confiança de 95%, portanto Z = 1,96 e o erro amostral expresso na unidade da variável, no caso d = 7%; adota-se o valor estimativo máximo para $\hat{p} = 0,5$ e portanto $\hat{q} = 0,5$. Sendo assim, a amostra necessária era é de 186 entrevistados, e o estudo contemplou 206 questionários aplicados. A estimativa do tamanho da amostra considerou as proporções estudadas e o nível de confiança do estudo.

3.4 Coleta e Tratamento dos Dados

Para coletar os dados e informações, os instrumentos escolhidos foram o questionário e a entrevista pessoal. A formulação das perguntas inseridas no questionário e no roteiro de entrevista foram baseadas totalmente na análise prévia da literatura, a partir da qual foi selecionado o conjunto de hipóteses: a) relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas; b) relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão da pequena empresa; c) relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente; d) relação entre especificidades de gestão da pequena empresa e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente; e) relação entre desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva. Dessa forma, a revisão teórica realizada no início da construção da tese e a análise dos estudos que serviram de referência permitiram elaborar o conjunto de variáveis submetidos à investigação.

Valendo de empenho para configurar a melhor ferramenta na coleta e tratamento dos dados, foi desenvolvido um pré-teste para análise e reavaliação de possíveis impasses na abordagem (interpretação das afirmações, textos claros,

correlação com os objetivos, estimativa de tempo, dentre outros aspectos). Os instrumentos de coleta de dados, formatados em questionários estruturados foram aplicados à amostra da pesquisa através do Google Forms. Aspectos como conveniência na resposta dos sujeitos pesquisados, manipulação da massa de dados, abreviação do tempo no processo de coleta e análise dos dados foram considerados ao optar por esta ferramenta. O processo foi dividido em duas fases, sendo estas: o pré-teste e a coleta de dados final. A primeira etapa, o pré-teste, foi desenvolvida entre os dias 27 janeiro e 14 de fevereiro de 2017, sendo aplicados 19 questionários em abordagens diretas através de entrevista pessoal, e 43 através da internet, na forma de pesquisa auto-administrada, totalizando 62 questionários respondidos. Na segunda etapa, realizada entre 20 de fevereiro e 23 de abril de 2017, 144 questionários foram aplicados, totalizando 206 questionários nas duas etapas.

Tanto os questionários quanto as entrevistas com os gestores das pequenas empresas pesquisadas foram analisados e confrontados com os as teorias referenciadas. A validade do constructo considerou as questões semelhantes na literatura, como informado antes. Em termos de validação interna, as questões objetivam buscar relações de causa e efeito entre a escolha das hipóteses. As entrevistas foram realizadas entre o dia 21 de abril e o dia 19 de maio de 2017 totalizando 10 entrevistas com pequenos empresários.

O modelo de questionário foi desenvolvido conforme Anexo C usado na pesquisa auto-administrada desenvolvida na plataforma Google Forms com endereço eletrônico na internet²² foi base o roteiro das entrevistas pessoais utilizada na fase qualitativa. A coleta de dados através dos questionários auto-administrados foi realizada na rede social facebook (contato privativo), via whatsapp e e-mails. Foram encaminhadas 1305 solicitações de resposta dos questionários auto-administrados, sendo que 206 questionários foram respondidos. Os questionários auto-administrados possuíram uma conversão em respostas de 15,78%.

Para tanto, estabeleceram-se 02 blocos de perguntas no questionário, sendo o primeiro relacionado as hipóteses e o segundo relacionado as premissas complementares e variáveis de controle. O primeiro bloco possui afirmativas chaves de acordo com as hipóteses sendo encontrada no questionário (em Anexo C) na forma de:

²² Link do questionário auto-administrado: <https://goo.gl/forms/ExoD9vort8HEBNcO2>.

hipótese (a) importância das capacidades dinâmicas considerando o dinamismo mercadológico, bem como a concepção de existência de relação (P1.1 a P1.6); hipótese (b) a concepção de existência da relação entre capacidades dinâmicas e o desenvolvimento das especificidades de gestão (P2.1 a P2.7); hipótese (c) a concepção de existência da relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente (P3.1 a P3.6); hipótese (d) a concepção de existência da relação entre especificidades de gestão e o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente (P4.1 a P4.9); hipótese (e) a concepção da relação entre desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva (P5.1 a P5.5).

Para testar a confiabilidade dos dados levantados foi realizado o teste Alfa de Cronbach, que mede a consistência interna baseada na correlação média entre os itens levantados. O teste foi realizado no software SPSS – *Statistical Package for the Social Science*, desenvolvido pela IBM. De acordo com Corrar et al. (2014), o Alfa de Cronbach é o teste mais comum usado em trabalhos científicos e a sua ideia principal, segundo Hair et al. (2005) é que os indicadores de escala devem medir o mesmo constructo e, dessa forma, possuírem alta correlação. Seu valor pode variar entre 0 (zero) e 1 (um), sendo tão mais fidedigno quanto mais próximo de 1,0. Em pesquisas sociais, o valor mínimo aceitável deve ser superior a 0,700.

Neste estudo, foram trabalhados 206 casos válidos, correspondentes ao número de questionários aproveitados no levantamento quantitativo, revelando Alfa de Cronbach de 0,895, portanto adequado em termo de confiabilidade. Esse número revela que 89,5% é o impacto real das variáveis no modelo, sendo consistentes para a aplicação da estatística multivariada. Todos 33 itens levantados (questões formuladas no questionário de pesquisa) apresentaram média superior a 3,0 e desvio padrão máximo de 1,22, para respostas em que se utilizou a escala de Likert com valores variando entre 1 e 5. A escala de Likert foi desenvolvida em 1932 por Rensis Likert com a proposta de obter a preferência ou concordância dos respondentes com determinadas proposições. Corrar et al. (2014) afirmam que as respostas obtidas dessa forma revelam também o grau de preferência que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação.

Constatou-se, ainda, pela análise das estatísticas do item total, que não haverá ganhos ou perdas significativas se algum dos itens for excluído. O teste F

ANOVA com teste Turkey para não aditividade e Hoteeling's T mostraram que a média das variáveis são idênticas e não existe interação entre elas.

Uma vez constatada a fiabilidade dos questionários, será então apresentada a estatística descritiva e a análise fatorial. A estatística descritiva objetiva descrever e sumarizar o conjunto de dados levantados enquanto a análise fatorial está relacionada à análise multivariada, um conjunto de métodos estatísticos que permite analisar simultaneamente para cada fenômeno observado (Corrar et al., 2014). A análise fatorial é uma técnica que permite avaliar a existência de inter-relações entre diferentes variáveis, resumindo-as em um conjunto menor.

É importante que a redução do número de variáveis ou fatores a um conjunto menor possa ser feito com pouca perda de qualidade na avaliação. Normalmente, nenhum indicador é capaz de explicar um fenômeno de forma isolada, o que faz com que a análise fatorial se torne um instrumento útil para identificar as variabilidades comuns dos fenômenos, identificando as estruturas existentes não passíveis de observação direta (fatores). O método é especialmente útil, segundo Tabachnick & Fidell (2006), quando existem hipóteses sobre a estrutura subjacente ou quando o próprio pesquisador entende tal estrutura e que elas são explicadas por variáveis que andam juntas.

A aplicação da análise fatorial é precedida de alguns processos. O primeiro deles, já tratado no início desta seção, é a verificação da adequabilidade da base de dados. Constatou-se que os dados são adequados e próprios para uso, conforme atestou o Alfa de Cronbach. Em seguida, deve-se determinar o método de extração dos fatores. Neste trabalho, utilizou-se o método dos componentes principais (ACP), o mais utilizado e a sua adequabilidade é considerada consistente quando alcança valores acima de 0,600. Próximo passo é determinar o número de fatores que serão extraídos, de forma a tornar possível a sua redução. Neste caso, optou-se pelo critério do autovalor (eigenvalue), conhecido como Critério da Raiz Latente ou Critério de Kaiser (Kaiser test), em que são extraídos os valores acima de um. Também é necessário determinar o tipo de rotação dos fatores, tornando possível aumentar o poder de explicação e facilitar a interpretação dos resultados. Usou-se o critério ortogonal Varimax, que busca reduzir o número de variáveis que apresentam cargas elevadas.

3.5 Teste de Hipóteses

Tendo os caminhos metodológicos e modelo de estudo, a metodologia através do teste de hipóteses permite determinar a acuidade destas hipóteses devido ao fato de ter sido coletada junto a uma amostra de dados. Seguindo o método da teoria de amostragem, aceita-se ou rejeita-se uma hipótese baseado nas informações de amostragem. Como quase toda amostra vai certamente diferir de alguma forma de sua população, devendo assim julgar se essas diferenças são estatisticamente significantes ou não. Uma diferença possui significância estatística se houver uma boa razão para acreditar que ela não representa apenas flutuações aleatórias de amostragem (Cooper & Schindler, 2003).

Aplicou-se o método não-paramétrico de correlação de postos com dados em pares para testar uma associação entre as variáveis associadas às perguntas dos questionários, a saber:

Tabela 5 – Hipóteses e variáveis

Hipótese (a)	Variável 00001 (P1.1 a P1.6) = Relação entre dinamismo mercadológico e capacidades dinâmicas;
Hipótese (b)	Variável 00002 (P2.1 a P2.7) = Relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão da pequena empresa;
Hipótese (c)	Variável 00003 (P3.1 a P3.8) = Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente;
Hipótese (d)	Variável 00004 (P4.1 a P.4.9) = Relação entre especificidades de gestão da pequena empresa e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente;
Hipótese (e)	Variável 00005 (P5.1 a P5.5) = Relação entre mercado desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva.

Na lógica dos testes de hipóteses, os testes clássicos de significância aplicam dois tipos de hipóteses: i) a *hipótese nula*, usada para teste, e; ii) a *hipótese alternativa*, sendo o oposto lógico da hipótese nula. A aplicação de um teste de significância através da estatística descritiva contribui para verificar se os dados amostrados fornecem

evidências suficientes para aceitar como verdadeira as hipóteses da investigação, precavendo-se de que as diferenças observadas nos dados não são meramente casuais. Assim, para se analisar os efeitos das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes e desenvolver um modelo integrador das variáveis e a força das relações no desenvolvimento da vantagem competitiva, foram aplicadas ferramentas da estatística descritiva e análise de regressão linear.

Deste modo, a primeira ênfase da análise, que emprega a estatística descritiva, procura demonstrar as características dos respondentes. Para isso, considerou-se que todas as empresas de pequeno porte estabelecidas no campo de pesquisa (universo representado pela cidade de São Luís). As características analisadas dizem respeito ao setor de atividade (indústria, comércio, serviços ou construção), a base empresarial (familiar ou não familiar), número de empregados e faturamento para se averiguar o porte da empresa (micro, pequena, média ou grande) e o tempo de mercado. Os resultados serão apresentados por meio de tabelas e gráficos, evidenciando a frequência (absoluta e relativa) e alguns cruzamentos entre as variáveis.

IV RESULTADOS

Os resultados são demonstrados no capítulo de maneira específica. Com o intuito de analisar as relações entre as perspectivas, ou seja, as aplicações das variáveis independentes sobre as variáveis dependentes considerando as hipóteses, e desenvolver um modelo que contemple as variáveis e sua força no âmbito estratégico, foram aplicadas ferramentas de estatística descritiva e análise qualitativa com aplicação de entrevistas.

Realizou-se estatística descritiva, seguida das análises fatorial, quantitativa e qualitativa agrupadas pelas hipóteses a que estão relacionadas, como será melhor explicado mais adiante. O objetivo, no processo de agrupamento, foi avaliar a relação entre as hipóteses.

4.1 Estatística Descritiva

Inicialmente, a análise utiliza a estatística descritiva, procura mostrar inicialmente as características dos respondentes através das variáveis de controle. Para isso, considerou-se que todas as empresas estabelecidas no campo de pesquisa (universo representado pelo município de São Luís). Dessa forma, as características analisadas dizem respeito a quantidade de empresa por setor de atividade (comércio, serviços, indústria e construção), a base empresarial (familiar ou não familiar), ao porte da empresa, ou seja, número de empregados e faturamento (micro/pequena, média ou grande), ao tempo (0 a 3 anos, 4 a 7 anos, e mais de 7 anos). Os resultados serão apresentados por meio de gráficos e tabelas, evidenciando a frequência (absoluta e relativa) e alguns cruzamentos entre as variáveis.

No que diz respeito ao setor de atuação, percebe-se a predominância do setor de serviços que juntamente com o setor de comércio, totalizam 193 (93,69%) empresas pesquisadas. O setor da indústria representou 4,37% e o setor da construção 1,94%. Comparando-se com as características das empresas brasileiras levantadas no Censo do SEBRAE (2011) a partir dos dados da Receita Federal do Brasil, verifica-se que a distribuição de Empresas de Pequeno Porte (EPP) no setor de serviços representa aproximadamente 19%, no comércio 59%, a indústria 20% e na construção com 2%.

Em base empresarial, observa-se o predomínio da base familiar com 131 (63,59%) entrevistados.

Gráfico 1 – Quantidade de empresas pesquisadas

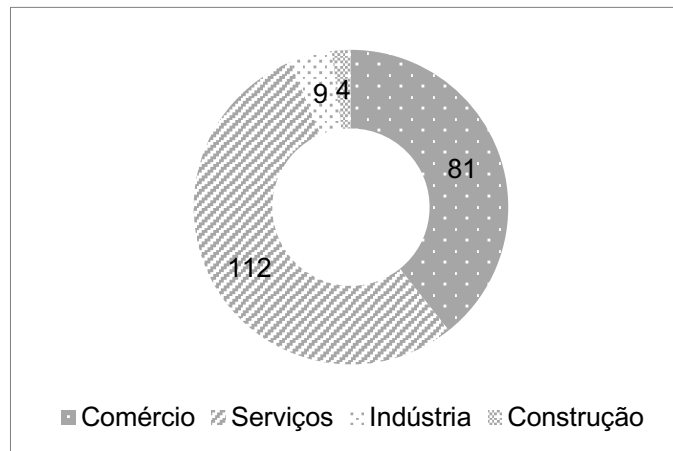


Tabela 6 – Quantidade de empresas pesquisadas

	Quantidade de empresas pesquisadas	%
Comércio	81	39,32%
Serviços	112	54,37%
Indústria	9	4,37%
Construção	4	1,94%
TOTAL	206	100,00%

De acordo com o Sebrae (2017), 52% das micro e pequenas empresas brasileiras podem ser consideradas familiares. No Estado Maranhão, onde São Luís é a capital e foco deste estudo, essa proporção é de 41%.

Gráfico 2 – Base empresarial

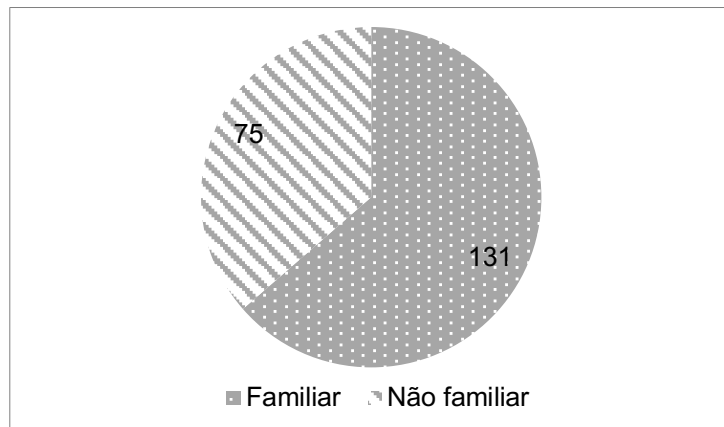


Tabela 7 – Base empresarial

	Base empresarial	%
Familiar	131	63,59%
Não familiar	75	36,41%
TOTAL	206	100,00%

Quanto ao número de empregados, 66,50% das empresas envolvidas na pesquisa empírica possuem 1 a 8 funcionários. Se integrar as faixas de 1 a 8 empregados a faixa de 9 a 39 empregados, ambas totalizam 91,74% das empresas pesquisadas.

As características do número de empregados em razão do porte das empresas que 91,74% é representada por empresas de micro e pequeno porte (cerca de 25,24% do total, são consideradas Empresas de Pequeno Porte (EPP) pelos critérios de classificação do SEBRAE, 2014). Mesmo que o enquadramento não tenha sido contemplado por este critério, a variável faturamento médio incluiu as empresas dentro dos critérios de classificação e respectivamente, da amostra foco desta investigação.

Gráfico 3 – Número de empregados

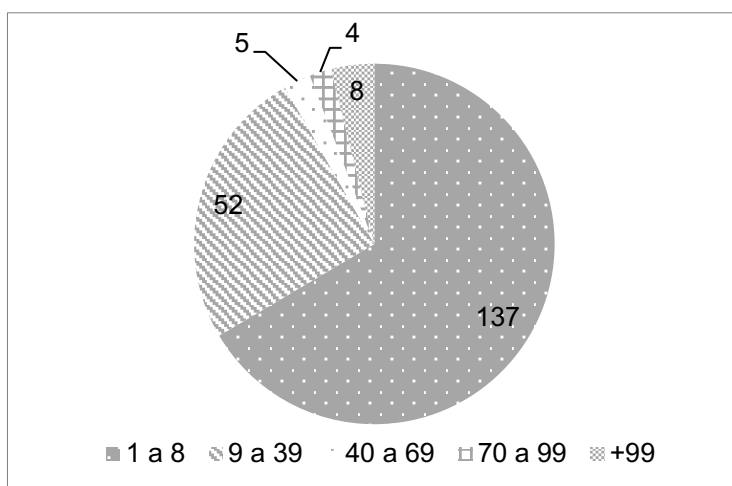


Tabela 8 – Número de empregados

	Nº de empregados	%
1 a 8	137	66,50%
9 a 39	52	25,24%
40 a 69	5	2,43%
70 a 99	4	1,94%
+99	8	3,88%
TOTAL	206	100,00%

As características das empresas cobertas na pesquisa em relação ao tempo de atuação no mercado mostram que quase 71,36% delas atuam a mais de 4 anos. Verifica-se que 28,64% das pequenas empresas investigadas atuam até 3 anos no mercado. Comparando-se com as características das empresas brasileiras levantadas pelo SEBRAE (2011) num estudo realizado em 20 Estados do Brasil, houve aumento da taxa de sobrevivência de empresas com até 2 anos.

Quando comparados com as taxas semelhantes calculadas pela OECD (SEBRAE, 2011) em 12 países, verifica-se que a taxa de sobrevivência de empresas brasileiras constituídas no mesmo período é (71,9%) superior, por exemplo, às taxas de países como Holanda (50%), Itália (68%) e Espanha (69%) e é inferior às taxas do Canadá (74%), Estônia (75%) e Luxemburgo (76%). Ibrahim et al. (2016) pondera que na era da globalização, as empresas são forçadas a ultrapassar os limites para sustentar sua vantagem competitiva e ter a consistência de ter sucesso. A capacidade gerir estrategicamente a pequena empresa frente as dinâmicas de mercado, torna-se um fator crucial para a sua sobrevivência.

Gráfico 4 – Tempo de atuação

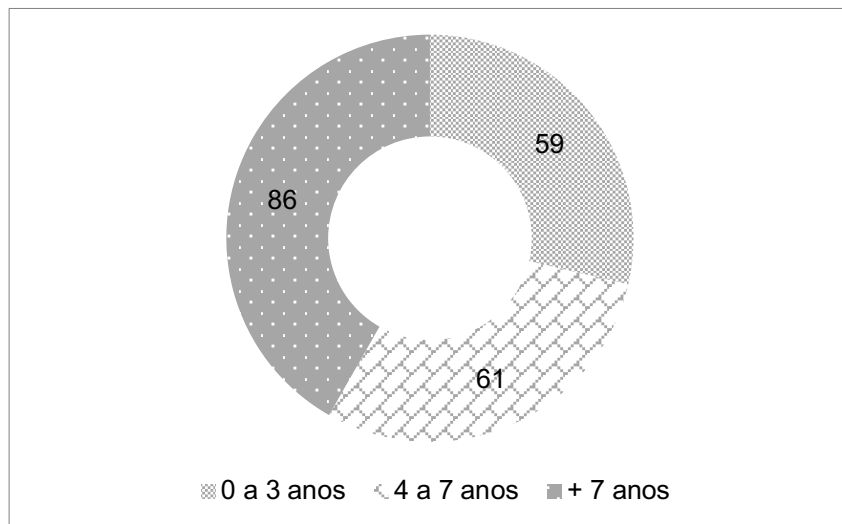


Tabela 9 – Tempo de atuação

	Tempo	%
0 a 3 anos	59	28,64%
4 a 7 anos	61	29,61%
+ 7 anos	86	41,75%
TOTAL	206	100,00%

Considerados os critérios de classificação do SEBRAE (2014) quanto ao faturamento médio anual, 86,42% da amostra são consideradas empresas de pequeno porte. As exceções se deram pelos que não souberam responder (com 13,59%). Ao analisar as variáveis de controle se relacionando com o ciclo de vida do pequeno negócio, vale reforçar que a globalização tornou a vida das PME's mais difícil e competitiva na busca de novos mercados, em ganhar oportunidades e alcançar excelente desempenho internacional (Jonsson & Lindbergh, 2010).

Gráfico 5 – Faturamento

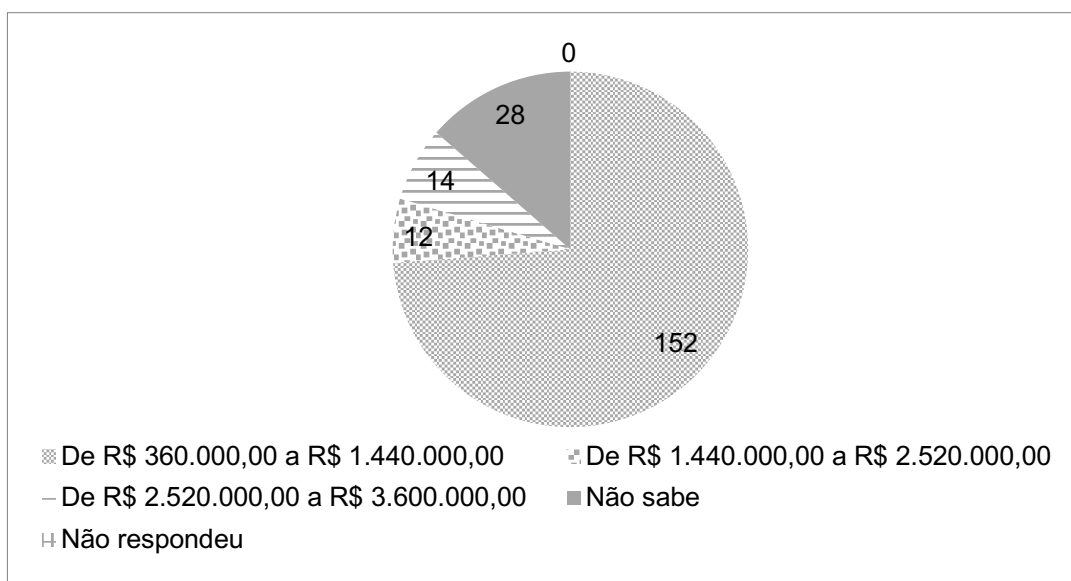


Tabela 10 – Faturamento

	Faturamento	%
De R\$ 360.000,00 a R\$ 1.440.000,00	152	73,79%
De R\$ 1.440.000,00 a R\$ 2.520.000,00	12	5,83%
De R\$ 2.520.000,00 a R\$ 3.600.000,00	14	6,80%
Não sabe	28	13,59%
Não respondeu	0	0,00%
TOTAL	206	100,00%

Os dados apresentados nesta primeira parte da estatística descritiva integram o Bloco 02 do questionário. A análise fatorial explica as relações entre os fatores elencados no Bloco 01 do questionário. O subcapítulo a seguir apresenta os detalhes.

4.2 Análise Fatorial

De início, a análise fatorial foi realizada utilizando-se todas as 33 questões como variáveis ao mesmo tempo. Como a análise fatorial trabalha no sentido de criar fatores que explicam melhor simultaneamente todos os indicadores, o fato de existirem indicadores com pouco ou nenhum relacionamento com os demais fez com que os resultados extraídos nos relatórios sistema SPSS não fossem satisfatórios. A Matriz de Correlações apresentou baixo índice de correlação entre os indicadores (muitos ficaram abaixo de 0,400) e o teste de significância, que deveria apresentar números próximos a zero para obter uma boa análise fatorial, revelou alguns resultados elevados.

Ainda assim, o teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) que mede a adequação das medidas da amostra apresentou resultado satisfatório de 0,828 (acima de 0,500) e o teste de esfericidade de Bartlett apresentou significância inferior a 0,05). Nesse mesmo caminho, a matriz anti-imagem, que indica o poder de explicação dos fatores em cada uma das variáveis analisadas, apresentou resultados superiores a 0,500, considerados adequados. Por outro lado, a tabela de comunalidades apresentada pelo sistema SPSS evidenciou valores apenas razoáveis (abaixo de 0,700), indicando que as variáveis possuem pouca relação com os fatores.

Uma possível razão para o baixo índice de correlação entre as variáveis e, ainda, pelo fato do conjunto de dados apresentar resultados contraditórios é que cada indicador é composto por diversas questões formuladas no questionário. O quadro a seguir sintetiza cada indicador com as respectivas questões:

Tabela 11 – Indicadores e questões aplicadas na pesquisa

Indicador *	Questões relacionadas
P1: Perspectivas MD e relações com CD	P11 – P12 – P13 – P14 – P15 – P16
P2: Perspectivas CD e relações com EG	P 21 – P22 – P23 – P24 – P25 – P26 – P27
P3: Perspectivas CD e relações com DS	P31 – P32 – P33 – P34 – P35 – P36
P4: Perspectivas EG e relações com DS	P41 – P42 – P43 – P44 – P45 – P46 – P47 – P48 – P49
P5: Perspectivas VC	P51 – P52 – P53 – P54 – P55

* MD – Mercado Dinâmico; CD – Capacidades Dinâmicas; EG – Especificidades de Gestão; DS – Desempenho Superior; VC – Vantagem Competitiva.

Para tornar possível a aplicação da análise fatorial, optou-se por considerar o valor de cada indicador como a média das respostas obtidas em todas as questões relacionadas àquele indicador. Dessa forma, o indicador P1 teria como valor a média

das questões P1.1 a P1.6, repetindo-se o processo para todos os demais indicadores. Os resultados encontrados serão comentados a seguir.

O Alfa de Cronbach passou a ser de 0,849 para os cinco itens analisados em 206 questões, perfeitamente adequado (maior que 0,700). As médias dos cinco fatores ficaram todas acima de 3,9, com maior desvio padrão um pouco superior a 0,50. Todas as correlações entre itens superaram 0,400, e o Alfa de Cronbach com a exclusão de algum item não mostrou viabilidade, uma vez que apenas o item F4 teria como resultado 0,794, muito próximo de 0,800 considerado adequado.

A análise fatorial propriamente dita com o conjunto de cinco variáveis apresentou resultados que serão comentados a seguir. Inicialmente, convém destacar as estatísticas descritivas do conjunto de dados.

Tabela 12 – Estatísticas descritivas

	Média	Desvio padrão	Análise N
F1	3,9604	,50059	206
F2	4,3467	,41696	206
F3	4,2055	,46399	206
F4	4,2052	,42501	206
F5	4,2214	,50241	206

A Matriz de Correlações, representada no quadro seguinte, apresenta dois conjuntos de informações. Na parte superior, estão dispostas as correlações simultâneas entre as cinco variáveis ou itens pesquisados (F1, F2, F3, F4 e F5). Nela é possível perceber que todos os itens possuem correlação superior a 0,400, portanto consideradas elevadas. Na parte de baixo do quadro está a tabela de significância (sig. ou p.test), cujos valores devem se aproximar de zero para que a análise fatorial possa ser considerada boa. No estudo apresentado, todas as significâncias foram exatamente iguais a 0,000, ou seja, muito bom para o propósito desta pesquisa.

As variáveis F1, F2, F3, F4 e F5 representam as hipóteses, sendo: F1 a perspectiva da relação prevista na hipótese (a); F2 a perspectiva da relação prevista a hipótese (b); F3 a perspectiva da relação prevista na hipótese (c); F4 a perspectiva da relação prevista na hipótese (d), e; F5 a perspectiva da relação prevista na hipótese (e).

Tabela 13 – Matriz de Correlações²³

		F1	F2	F3	F4	F5
Correlação	F1	1,000	,415	,433	,467	,407
	F2	,415	1,000	,631	,575	,581
	F3	,433	,631	1,000	,592	,533
	F4	,467	,575	,592	1,000	,671
	F5	,407	,581	,533	,671	1,000
Sig. (1 extremidade)	F1		,000	,000	,000	,000
	F2	,000		,000	,000	,000
	F3	,000	,000		,000	,000
	F4	,000	,000	,000		,000
	F5	,000	,000	,000	,000	

O Teste KMO (Kayser-Meyer-Olkin), também conhecido como MAS (*Measure of Sampling Adequacy* ou Medida de Adequação da Amostra) indica o grau de explicação dos dados da amostra a partir dos fatores encontrados. Quando superior a 0,500, considera que os fatores encontrados conseguem descrever satisfatoriamente as variações dos dados originais. Neste estudo, o KMO foi igual a 0,841, portanto excelente. O teste de esfericidade de Bartlett, também mostrado no quadro seguinte, indica se há relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial e isso se dá quando o teste de significância é inferior a 0,050. Neste estudo, o resultado foi de 0,000 o que indica ser aconselhável aplicar a análise fatorial.

Tabela 14 – Teste KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.	,841
Qui-quadrado aprox.	421,067
Teste de esfericidade de Bartlett	df
	10
	Sig.
	,000

O quadro de matrizes anti-imagem evidenciado a seguir informa o poder de explicação dos fatores em cada variável contemplada no estudo. Interessa analisar a diagonal da parte inferior da tabela (correlação anti-imagem), que indica o MAS para

²³ Determinante = ,125.

cada uma das variáveis analisadas (valores com a letra *a* sobrescrita). Quando inferior a 0,500 são considerados muito pequenos para análise, devendo ser retirados. Neste estudo, todos os valores superaram a marca de 0,800.

Tabela 15 – Matrizes anti-imagem

	F1	F2	F3	F4	F5	
Covariância anti-imagem	F1	,730	-,060	-,086	-,107	-,042
	F2	-,060	,500	-,191	-,066	-,120
	F3	-,086	-,191	,508	-,114	-,045
	F4	-,107	-,066	-,114	,445	-,202
	F5	-,042	-,120	-,045	-,202	,486
Correlação anti-imagem	F1	,914 ^a	-,099	-,141	-,188	-,070
	F2	-,099	,842 ^a	-,378	-,140	-,244
	F3	-,141	-,378	,842 ^a	-,239	-,090
	F4	-,188	-,140	-,239	,818 ^a	-,434
	F5	-,070	-,244	-,090	-,434	,826 ^a

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Neste estudo, recorreu-se ainda à análise das comunalidades com o fim de verificar se as variáveis possuem alta relação com os fatores, ou seja, se possuem poder de explicação elevado. Os resultados do quadro seguinte mostram que apenas a variável F4 possui valor acima de 0,700, que mede as perspectivas sobre as especificidades de gestão e as relações com o desempenho superior.

Tabela 16 – Comunalidades

	Inicial	Extração
F1	1,000	,438
F2	1,000	,666
F3	1,000	,658
F4	1,000	,713
F5	1,000	,663

O Quadro de variância total explicada mede o grau de explicação atingido pelos cinco fatores calculados na análise fatorial. Nota-se que uma única variável

consegue explicar 62,76% da variância dos dados originais, o que é bom. Além disso, como apenas um componente foi extraído, não é possível processar rotação de fatores.

Tabela 17 – Variância total explicada

Componente	Valores próprios iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	3,138	62,757	62,757	3,138	62,757	62,757
2	,658	13,161	75,918			
3	,514	10,274	86,193			
4	,381	7,625	93,817			
5	,309	6,183	100,000			

Método de extração: análise do componente principal.

Foi feita uma segunda tentativa, eliminando o fator F1 (que mede as perspectivas de mercado dinâmico e relações com capacidades dinâmicas) que apresentou a menor comunalidade. Os resultados mostram que não houve ganho na fiabilidade do questionário, uma vez que o Alfa de Cronbach foi quase exatamente o mesmo, ou seja, de 0,856. O teste KMO sofreu queda para 0,799, pouco relevante, e a variação total explicada subiu para 69,79% com apenas um fator. Da mesma forma, por ter sido extraído apenas um fator, não é possível processar a rotação dos fatores.

Nota-se que o modelo com quatro fatores é ligeiramente superior ao modelo com cinco fatores, evidenciando que as perspectivas do mercado dinâmico e as relações com as capacidades dinâmicas não é um fator com peso suficiente para as pequenas empresas ao estabelecerem vantagem competitiva. O mercado dinâmico é uma variável externa à empresa, relacionada com o poder de pressão dos *stakeholders* (concorrentes, clientes, fornecedores, governo, legislação, parceiros estratégicos, comunidade etc.) enquanto as capacidades dinâmicas estão relacionadas às variáveis internas, relacionadas aos recursos da empresa. Em outras palavras, pode-se inferir que as pequenas empresas pouco associam os fatores relacionados à Teoria dos *Stakeholders* (externos) com a Visão Baseada em Recursos (internos).

As capacidades dinâmicas são, como foi citado anteriormente, um subconjunto dos recursos da empresa, representadas por ativos tangíveis e intangíveis, o que lhe permite aproveitar integralmente os recursos que dispõe. Quando isoladas,

essas capacidades dinâmicas não possibilitam criar estratégia empresarial e possível seja essa a questão que importa para as pequenas empresas.

Esse tipo de empresa possui baixo poder de competir com grandes corporações exatamente porque não dispõe da mesma estrutura de recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais (Barney & Hesterly, 2011). Dessa forma, por não terem superioridade nesse quesito, elas não conseguem associar as capacidades dinâmicas à fonte de vantagem competitiva. Além disso, Penrose (1959) afirma que, ao tentar crescer rapidamente, os pequenos e médios negócios podem fracassar em razão dos recursos inadequados. Nesse sentido, Porter (1991) já afirmava que os recursos só possuem significado no contexto do desempenho que visam alcançar determinadas vantagens competitivas, enquanto Kaplan & Norton (1996) detectavam dificuldades em compreender a estratégia de operações porque a estratégia está represada na visão baseada em mercados e não na visão baseada em recursos.

Teece (2007) reforça essa linha de pensamento ao afirmar que as pequenas empresas são lentas para sustentar a vantagem competitiva. Segura, Sekata & Riccio (2003) levantam argumentos acerca dos principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas, entre os quais a não disponibilidade de informações financeiras adequadas e ausência de controle de custos. Sem dispor dessas ferramentas, é quase impossível uma pequena empresa estabelecer vantagem competitiva a partir dos recursos de que dispõe.

Este trabalho deixou estabelecido que em mercados moderadamente dinâmicos, as capacidades dinâmicas se assemelham à concepção tradicional de rotinas e em mercados mais rápidos essas capacidades são representadas por processos simples, com resultados imprevisíveis. Dessa forma, em negócios pequenos e de característica familiar, as capacidades dinâmicas são traduzidas em interações entre os membros da família e os negócios. Isso ocorre basicamente no aprendizado (Habbershon & Williams, 1999) capaz de construir ativos estratégicos, como o uso de tecnologia e *feedback* aos clientes (Teece et al., 1997). Esse parece ser o ponto não confirmado na análise fatorial ou, ao menos, não percebido pelos respondentes. A eliminação desse fator melhorou o nível de explicação do modelo, evidenciando a pouca importância dada à relação entre mercado dinâmico e capacidade dinâmica pelas empresas de pequeno porte.

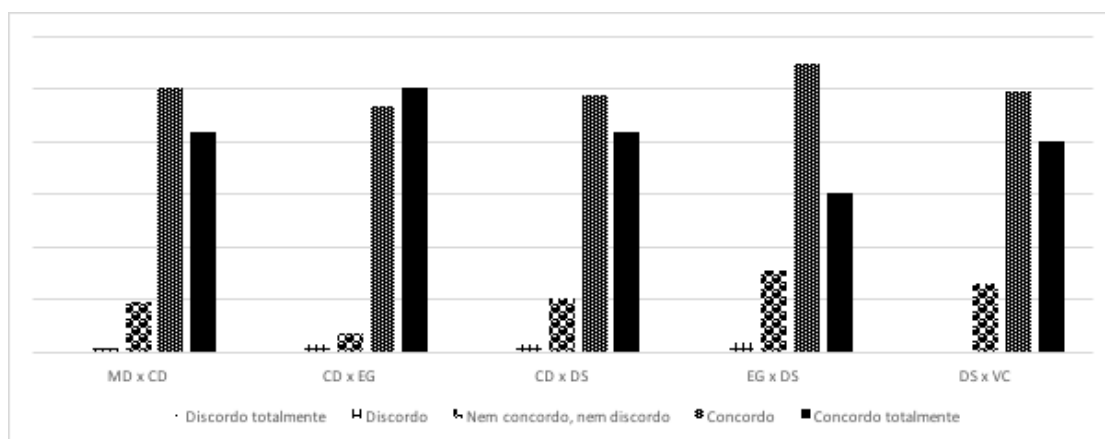
4.2.1 Análise Quantitativa das Respostas e Hipóteses

O formulário de levantamento dos dados (questionários elaborados na plataforma Google Docs) apresentou trinta e três questões relacionadas as cinco hipóteses estudadas (P1.1 a P5.5) no bloco 01 e dez questões relacionadas ao perfil empreendedor (P7.1 a P10.5) no bloco 02. As questões abrangem mais de uma hipótese (direta ou indiretamente), considerando que eles possuem estreita relação entre si. O quadro e gráfico seguintes evidenciam a frequência de respostas das questões diretamente relacionadas a todas as hipóteses e nas páginas seguintes estão as análises da frequência das respostas coletadas nos questionários para cada hipótese, considerando as questões diretas e indiretamente relacionadas.

Tabela 18 - Frequência das respostas diretamente relacionadas as hipóteses

Escala Likert	P1.6	P2.7	P3.6	P4.9	P5.5
	MD x CD	CD x EG	CD x DS	EG x DS	DS x VC
Discordo totalmente	0	1	0	0	1
Discordo	2	3	3	4	0
Nem concordo, nem discordo	19	7	21	31	26
Concordo	101	94	98	110	99
Concordo totalmente	84	101	84	61	80
TOTAL	206	206	206	206	206

Gráfico 6 - Frequência das respostas diretamente relacionadas as hipóteses



Considerando o total dos questionários e a média das opções dos respondentes, as opções Concordo (48,74%) e Concordo Totalmente (39,81%) surgem

como as mais pontuadas, refletindo a elevada consideração dos respondentes quanto aos hipóteses selecionadas, como pode ser avaliado na Tabela seguinte:

Tabela 19 - Frequência média das respostas diretas, por opção dos respondentes

Escala Likert	Soma	Média	%
Discordo totalmente	2	0	0,19%
Discordo	12	2	1,17%
Não concordo, nem discordo	104	21	10,10%
Concordo	502	100	48,74%
Concordo totalmente	410	82	39,81%

Para averiguar a relação prevista em cada hipótese, as frequências simples e relativa percentual de cada, foram descritas nas tabelas a seguir:

4.2.1.1 Hipótese: Relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas (P1)

Esta hipótese está diretamente relacionada com a questão P1.6, indiretamente, com as questões P1.1, P1.2, P1.3, P1.4 e P.1.5. A tabela seguinte mostra a frequência de respostas relacionadas a hipóteses nas questões diretas e indiretas.

Tabela 20 – Relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmica

Escala Likert	Questão direta		Questões indiretas										Média Total			
	P1.6		P1.1		P1.2		P1.3		P1.4		P1.5		Média		P1.1 a P1.6	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo totalmente	0	0,00%	2	0,97%	2	0,97%	0	0,00%	12	5,83%	2	0,97%	4	1,75%	3	1,46%
Discordo	2	0,97%	14	6,80%	11	5,34%	4	1,94%	71	34,47%	1	0,49%	20	9,81%	17	8,33%
Nem concordo, nem discordo	19	9,22%	29	14,08%	31	15,05%	34	16,50%	49	23,79%	31	15,05%	35	16,89%	32	15,61%
Concordo	101	49,03%	100	48,54%	78	37,86%	101	49,03%	36	17,48%	102	49,51%	83	40,49%	86	41,91%
Concordo totalmente	84	40,78%	61	29,61%	84	40,78%	67	32,52%	38	18,45%	70	33,98%	64	31,07%	67	32,69%
TOTAL	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%

Observa-se que a relação entre dinamismo mercadológico e capacidades dinâmicas foi concebido de forma positiva (Concordo e Concordo Totalmente) em 89,81% das respostas diretamente relacionadas a hipótese e em 71,56% na média das respostas relacionadas indiretamente. Na média, as respostas positivas alcançaram 74,6% revelando que os respondentes identificaram forte correlação entre dinamismo mercadológico e capacidades dinâmicas.

4.2.1.2 Hipótese: Relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão da pequena empresa (P2)

Esta hipótese está diretamente relacionada com a questão P2.7 e, indiretamente, com as questões P2.1, P2.2, P2.3, P2.4, P2.5 e P2.6. A tabulação das respostas está descrita na tabela seguinte.

Tabela 21 – Relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão da pequena empresa

Escala Likert	Questão direta		Questões indiretas												Média Total			
	P2.7		P2.1		P2.2		P2.3		P2.4		P2.5		P2.6		Média		P2.1 a P2.7	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo totalmente	1	0,49%	1	0,49%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,08%	0	0,14%
Discordo	3	1,46%	4	1,94%	0	0,00%	3	1,46%	4	1,94%	0	0,00%	3	1,46%	2	1,13%	2	1,18%
Nem concordo, nem discordo	7	3,40%	18	8,74%	19	9,22%	24	11,65%	25	12,14%	7	3,40%	23	11,17%	19	9,39%	18	8,53%
Concordo	94	45,63%	93	45,15%	98	47,57%	84	40,78%	96	46,60%	79	38,35%	93	45,15%	91	43,93%	91	44,17%
Concordo totalmente	101	49,03%	90	43,69%	89	43,20%	95	46,12%	81	39,32%	120	58,25%	87	42,23%	94	45,47%	95	45,98%
TOTAL	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%

Quase 95% das respostas foram positivas, sendo que as respostas às questões diretamente relacionadas alcançaram 94,66% (Concordo com 45,63% e Concordo Totalmente com 49,03%). Na média total, a relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e as especificidades de gestão na pequena empresa aproximaram-se de 90% de respostas positivas e menos de 2% de respostas em que os respondentes discordam. A média das questões indiretamente relacionadas aproximaram-se de 90% de respostas positivas e menos de 2% responderam discordo.

4.2.1.3 Hipótese: Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente (P3)

A relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor foi organizada nas linhas das afirmações contidas diretamente na questão formulada em torno dessa hipótese localizada na P3.6 e nas indiretamente relacionadas que são as questões P3.1, P3.2, P3.3, P3.4 e P3.5. As respostas foram computadas a seguir.

As frequências relativas percentuais por questões, assim como a média total das frequências, reforçam a concentração positiva das respostas em concordo e concordo totalmente. A exemplo das outras hipóteses já analisadas, a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor segue a mesma tendência de concentração nas respostas positivas.

Tabela 22 – Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente

Escala Likert	Questão direta		Questões indiretas										Média Total			
	P3.6		P3.1		P3.2		P3.3		P3.4		P3.5		Média		P3.1 a P3.6	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo totalmente	0	0,00%	1	0,49%	1	0,49%	1	0,49%	1	0,49%	0	0,00%	1	0,39%	1	0,32%
Discordo	3	1,46%	2	0,97%	10	4,85%	12	5,83%	2	0,97%	1	0,49%	5	2,62%	5	2,43%
Nem concordo, nem discordo	21	10,19%	18	8,74%	50	24,27%	43	20,87%	15	7,28%	14	6,80%	28	13,59%	27	13,03%
Concordo	98	47,57%	97	47,09%	91	44,17%	93	45,15%	82	39,81%	93	45,15%	91	44,27%	92	44,82%
Concordo totalmente	84	40,78%	88	42,72%	54	26,21%	57	27,67%	106	51,46%	98	47,57%	81	39,13%	81	39,40%
TOTAL	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%

Neste caso, a média das respostas diretas e indiretas relacionadas à hipótese chega a 84,22% (44,82% concordo e 39,40% concordo totalmente) enquanto as respostas de discordância total ficaram em 2,75%. Há, portanto, forte percepção dos respondentes quanto à relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor.

4.2.1.4 Hipótese: Relação entre especificidades de gestão da pequena empresa e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente (P4)

A relação entre especificidades de gestão da pequena empresa e o desempenho superior com base na geração de valor é uma hipótese para o qual foram formuladas perguntas diretas (questões 4.9) e oito questões indiretas (P4.1, P4.2, P4.3, P4.4, P4.5, P4.6, P4.7 e P4.8). A tabulação das respostas obtidas está disposta na tabela seguinte:

Tabela 23 – Relação entre especificidades de gestão da pequena empresa e desempenho superior com base geração de valor para o cliente

Escala Likert	Questão direta		Questões indiretas														Média Total					
	P4.9		P4.1		P4.2		P4.3		P4.4		P4.5		P4.6		P4.7		P4.8		Média		P4.1 a P4.9	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo totalmente	0	0,00%	0	0,00%	2	0,97%	1	0,49%	0	0,00%	6	2,91%	0	0,00%	0	0,00%	3	1,46%	2	0,73%	1	0,66%
Discordo	4	1,94%	0	0,00%	14	6,80%	2	0,97%	1	0,49%	9	4,37%	2	0,97%	1	0,49%	23	11,17%	7	3,16%	6	3,03%
Nem concordo, nem discordo	31	15,05%	11	5,34%	29	14,08%	15	7,28%	12	5,83%	34	16,50%	25	12,14%	9	4,37%	54	26,21%	24	11,47%	24	11,83%
Concordo	110	53,40%	90	43,69%	100	48,54%	70	33,98%	104	50,49%	98	47,57%	103	50,00%	88	42,72%	72	34,95%	91	43,99%	93	44,93%
Concordo totalmente	61	29,61%	105	50,97%	61	29,61%	118	57,28%	89	43,20%	59	28,64%	76	36,89%	108	52,43%	54	26,21%	84	40,66%	81	39,55%
TOTAL	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%

Aqui, ao considerar a média total mais uma vez, as respostas positivas (concordo totalmente e discordo) superaram a marca de 84,48% contra 3,69% da resposta negativa (discordo totalmente e discordo). As respostas positivas para as questões diretamente ligadas à hipótese ultrapassaram 83% e a média das questões

relacionadas indiretamente passam de 84%, evidenciando também elevada importância das especificidades de gestão para garantia do desempenho superior com base na geração de valor.

4.2.1.5 Hipótese: Relação entre desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva (P5)

A questão P5.5 foi formulada por guardar relação direta com a hipótese da relação entre desempenho superior com base na geração de valor e o desenvolvimento da vantagem competitiva. As questões P5.1, P5.2, P5.3 e P5.4 foram consideradas indiretamente relacionadas. A exemplo das demais hipóteses já analisadas, as respostas positivas diretamente relacionadas superaram a marca de 86,9% enquanto as respostas negativas ficaram abaixo de 0,5%.

Tabela 24 - Relação entre desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva

Escala Likert	Questão direta		Questões indiretas										Média Total	
	P5.5		P5.1		P5.2		P5.3		P5.4		Média		P5.1 a P5.5	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%	Total	%
Discordo totalmente	1	0,49%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	1,46%	1	0,36%	1	0,39%
Discordo	0	0,00%	0	0,00%	2	0,97%	1	0,49%	21	10,19%	6	2,91%	5	2,33%
Nem concordo, nem discordo	26	12,62%	11	5,34%	18	8,74%	12	5,83%	50	24,27%	23	11,04%	23	11,36%
Concordo	99	48,06%	99	48,06%	102	49,51%	102	49,51%	78	37,86%	95	46,24%	96	46,60%
Concordo totalmente	80	38,83%	96	46,60%	84	40,78%	91	44,17%	54	26,21%	81	39,44%	81	39,32%
TOTAL	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%	206	100,0%

Uma vez que a análise fatorial confirmou a análise qualitativa (estudo de caso) no sentido de que o conjunto de cinco hipóteses explica adequadamente a vantagem competitiva em pequenos negócios e a eliminação de hipóteses não traz benefícios adicionais à explicação do modelo, cabe examinar de forma complementar a questão por meio da análise qualitativa.

4.2.2 Conclusões sobre a análise quantitativa

É válido recapitular que a análise quantitativa foi aplicada a uma amostra de 206 pessoas vinculadas a gestão de pequenas empresas, distribuídas nos setores industrial, construção, comercial e de serviços, privadas, sendo de base familiar ou não, e com diferentes perfis empresariais (número de empregados, tempo de atuação e

faturamento anual). Objetivou, em um primeiro momento, verificar se as respostas dadas ao questionário aplicado contendo trinta e três perguntas (bloco 01) associadas as cinco hipóteses contemplariam relações, aproximações e reflexões em diferentes instâncias. As hipóteses foram selecionadas a partir da revisão de literatura, pertinente a pesquisas realizadas por outros autores em outros países, tanto em condições semelhantes quanto diferentes daquelas aplicadas neste estudo.

Na primeira etapa da análise quantitativa, a ferramenta estatística utilizada foi a análise fatorial empregada com apoio do software SPSS. Por meio desse recurso é possível avaliar as inter-relações entre as variáveis. Em outras palavras, nesta fase do trabalho buscou-se entender se era possível explicar os relacionamentos usando a correlação entre elas identificada por meio de fatores (variáveis latentes, não estudadas na pesquisa). Antecedendo a análise fatorial, foi essencial verificar a adequabilidade da base de dados, ou seja, o nível de mensuração das variáveis, quantidade de variáveis, tamanho da amostra e padrão de correlação. Essa etapa foi concebida utilizando métodos estatísticos já descritos neste estudo. A confiabilidade do questionário empregado foi aferida calculando-se o alfa de Cronbach, um dos principais estimadores quando se utiliza a escala de Likerty. Nesta pesquisa, o alfa de Cronbach atingiu 0,895 para as trinta e três questões, mostrando que as escalas utilizadas são satisfatórias. Associado a isto, para eliminar qualquer dúvida em relação à fiabilidade do questionário, foram aplicados os testes F Anova e T ao quadrado de Hotelling. Os testes comparam as variáveis para identificar se as suas médias entre mais de dois grupos são iguais ou significativamente diferentes. Os resultados demonstraram que as variâncias dos fatores de análise são iguais ao nível de significância de 0,05, inexistindo iteração entre elas.

Na etapa seguinte, aplicou-se a análise fatorial propriamente dita. A primeira informação obtida permitiu avaliar a matriz de correlação e compreender que a maior parte das variáveis possui correlação muito forte (superior 0,5000) e que o teste de significância apresentou valores próximos de zero. A variável F1 que compreende o mercado dinâmico foi a única que apresentou coeficiente de correlação abaixo de 0,5. Este quadro pode se justificar pela percepção de que o mercado local da cidade de São Luís não apresente o dinamismo em certos setores, fruto do grau de maturidade em pressões ambientais advindas de novos entrantes, consumidores, dentre outros. Todavia, a análise qualitativa a seguir demonstra percepções que contemplem a correlação forte entre as variáveis. O teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), também

denominado de MSA (*measure of sampling adequacy*) revelou elevado poder de explicação, com escore de 0,841, assim como o teste de esfericidade de Bartlett mostrou relação suficiente entre os indicadores para aplicação da análise fatorial (sig. inferior a 0,05).

Pode-se afirmar que a análise fatorial confirmou a forte correlação entre as hipóteses, isto faz com que elas sejam interdependentes. Essa conclusão foi confirmada quando foram analisados os ganhos de explicação por meio da tabela de variância. As cinco hipóteses do modelo conseguiram explicar 62,762% das variâncias. Realizou-se uma segunda tentativa eliminando o fator F1 (que mede a relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas) e os resultados demonstraram que não houve ganho de fiabilidade, e o teste KMO sofreu queda para 0,799 (pouco relevante) e a variação total explicada subiu para 69,79% com apenas um fator.

Ao considerar as perspectivas entorno do mercado de São Luís, considera-se que o modelo de cinco fatores, que evidenciou a perspectiva de relação entre o mercado dinâmica e as capacidades dinâmicas não é fator com peso suficiente para que as pequenas empresas estabeleçam vantagem competitiva. Assim, o modelo com quatro fatores demonstra-se ligeiramente superior ao modelo de cinco fatores. Contudo, ao considerar o Alfa de Cronbach nos dois modelos, não se justifica a exclusão de nenhuma hipótese e confirma que elas agem de forma interdependentes, cada uma delas influenciando nas demais e delas recebendo influência. Associado a isto, como apenas um componente foi extraído pelo sistema SPSS ao calcular a Variância Total Explicada, não foi possível realizar rotação pelo critério Varimax ou reduzir o número de fatores.

Na sequência, foram elaboradas tabelas contendo o conjunto completo de frequências relacionadas diretamente com as hipóteses (cinco fatores), bem como, os demonstrativos das frequências de questões diretas e indiretas por cada hipótese prevista. Os resultados apresentados do modelo não demonstraram qualquer anomalia que levasse à sua rejeição. Relevante também é a informação de que as frequências estimadas revelam conformidade nas questões diretas e indiretas do questionário frente a cada uma das hipóteses, e entre elas.

Em complemento a análise quantitativa, o estudo desenvolveu a análise qualitativa. A intenção foi integrar validações no sentido de averiguar se as variáveis estudadas se comportam de forma semelhante. A análise qualitativa possui questões diretamente relacionadas com as questões P1.6, P2.7, P3.6, P4.9 e P5.5 do bloco 01 dos questionários administrados na análise quantitativa. Estas questões determinam uma

relação direta com as hipóteses deste estudo. As convergências e divergências entre as análises quantitativa e qualitativa permitiram elencar reflexões, relações e estabelecer um prisma de análise mais sólido conforme apresentado a seguir.

4.3 Análise qualitativa

A pesquisa seguiu as diretrizes de um estudo de caso (Yin, 2003). Além da finalidade de descobrir hipóteses que proporcionam perspectivas entorno da vantagem competitiva em pequenos negócios, esta pesquisa realizou entrevistas pessoais seguindo a abordagem recomendada por Cooper & Schindler (2003) com a finalidade de descobrir se os resultados da análise qualitativa contemplam os direcionamentos da análise fatorial e confirmam relações, aproximações e reflexões em diferentes instâncias das hipóteses que permeiam sobre o eixo da vantagem competitiva em pequenos negócios. Os dados foram obtidos em dez empresas nos segmentos de alimentação, educação adulta e infantil, tecnologia, beleza pessoal, consultoria, treinamento e assessoria administrativa (Tabela 25). As entrevistas foram realizadas com gestores e proprietários de pequenas empresas na cidade de São Luís e a sua análise foi feita por meio da relação entre os dados e a literatura que foi usada como suporte para a construção do estudo de caso, de forma a estabelecer uma conexão entre os dados levantados a respeito das hipóteses escolhidas e as perspectivas utilizadas pelas pequenas empresas na busca pela vantagem competitiva caracterizando o êxito estratégico.

As entrevistas foram agendadas e realizadas com o uso de mecanismo de gravação e, posteriormente, transcritas integralmente conforme Anexo D. As sínteses dos dados obtidos através das perspectivas de cada gestor foram agrupadas e apresentadas em tabelas. Desta forma, conexões entre as percepções podem trazer elucidacões dentro do contexto de análises e complementar as premissas da análise quantitativa.

A Tabela 25 sintetiza os gestores e proprietários incluídos na pesquisa, os setores de atuação dos negócios, número de funcionários e tempo de mercado. A escolha dos gestores e proprietários das pequenas empresas contempladas na pesquisada foi feita a partir de uma amostra intencional incluindo casos de múltiplos setores, aumentando a possibilidade de generalização. Seguindo um roteiro com

perguntas, desenvolveu-se um diálogo adentrando em cada hipótese, buscando extrair dos entrevistados informações sobre a confirmação ou não da hipótese.

Tabela 25 – Sumário das pequenas empresas pesquisadas

Empresa	Gestor/Proprietário	Setor	Nº de Funcionários	Tempo de Mercado
Toca da Empada	Martin Messier	Alimentação	5	10 anos
Escola de Negócios Excellence	Ricardo Carreira	Educação	8	14 anos
Copiar Center	Glenda Albuquerque	Tecnologia	8	15 anos
Salão Samura	Samura Oliveira	Beleza Pessoal	7	20 anos
CER	Haroldo Padilha	Consultoria e Treinamento	2	8 anos
Organiza Já!	Nataniel Neto	Consultoria e Assessoria Administrativa	2	4 meses
Escola Santa Fé	Felipe Mussalém	Educação Infantil	8	29 anos
Papelaria Bagatela	José Ribamar Soeiro	Artigos de Papelaria	7	12 anos
Core Seed	Marcus Aguiar	Eventos e Consultoria	4	2 anos e 6 meses
Stratic Rede de Consultores	Laercio Sousa	Consultoria Empresarial	3	20 anos

Percebe-se, a partir da análise da Tabela 25, que a maioria das pequenas empresas, 7 empresas das 10 pesquisadas, possuem 10 anos ou mais de atuação no mercado local. A análise individualizada da percepção de cada gestor poderia suscitar dúvidas quanto à escolha das hipóteses ou mesmo se essas hipóteses seriam capazes de se associar ao percurso quantitativo. Assim, foram agrupados em tabelas as respostas para facilitar a compreensão e perspectivas sobre cada hipótese. É necessário considerar que esses.

Integrado ao quantitativo, o roteiro de entrevista utilizado na análise qualitativa estabeleceu perguntas associadas às cinco hipóteses a serem verificadas a partir da coleta de dados, cuja exposição descreve-se a seguir: **Hipótese (a)** - Relação entre o dinamismo mercadológico e as capacidades dinâmicas - Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?; **Hipótese (b)** - Relação entre as capacidades dinâmicas e as especificidades

de gestão da pequena empresa - Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?; **Hipótese (c)** - Relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente - Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?; **Hipótese (d)** - Relação entre as especificidades de gestão da pequena empresa e o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente - Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?, e; **Hipótese (e)** - Relação entre o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e a vantagem competitiva - Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

A exemplo da pesquisa quantitativa utilizada neste estudo de caso, as empresas adotam positivamente a quase totalidade das hipóteses selecionadas nesta pesquisa. Assim, é possível perceber que as hipóteses, antes de qualquer consideração acerca da sua capacidade de justificar a vantagem competitiva, estão relacionadas a valores que permeiam sobre a estratégia contínua de geração de valor em pequenos negócios.

Desta forma, como explicitaram Eisenhardt & Martin (2000), as capacidades dinâmicas se constituem processos empresariais que usam recursos para integrar, reconfigurar, conquistar e liberar recursos, e possibilitam combinar e até mesmo criar mudanças de mercado. O conceito de capacidades dinâmicas está intrinsecamente ligado ao dinamismo do mercado (Wang & Ahmed, 2007).

Eisenhardt e Martin (2000) consideram que as capacidades dinâmicas exibem características diferentes em dois tipos de mercados: i) Em mercados moderadamente dinâmicos onde as mudanças ocorrem com frequência, mas seguem caminhos previsíveis e lineares, onde as estruturas da indústria são relativamente estáveis; ii) Nos mercados em mudança rápida em que as mudanças são não-lineares e menos previsíveis, onde as fronteiras do mercado são desfocadas e as estruturas da indústria são ambíguas e mudam. A tabela a seguir se integra ao percurso teórico para reforçar que os ambientes de mercado em rápida mudança exigem das pequenas empresas o desenvolvimento de capacidades dinâmicas das para alcançar a vantagem competitiva. Neste sentido, são apresentados os resultados qualitativos que se relacionam a **hipótese (a)**:

Tabela 26 – Relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas

Hipótese (a) - Relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas	
Síntese das abordagens	
Martin Messier	“[...] eles estão o tempo todo procurando novidades e nesta postura, tenho que absorver e reconfigurar, indo em busca de outras classes. [...] eu sinto que a grande oportunidade de negócio é a mudança”.
Ricardo Carreira	“O mercado é extremamente dinâmico. As habilidades internas são indispensáveis. A liderança é fundamental na configuração e reconfiguração dessas habilidades e endereçar mudanças frente ao dinamismo de mercado em pequenas empresas”.
Glenda Albuquerque	“O mercado é muito dinâmico. As mudanças são muito rápidas. Todo dia estamos desenvolvendo processos diferentes frente as novas necessidades e expectativas do cliente. A gente aprende todo dia. Mudança nos processos, novas habilidades comportamentais e intelectuais são necessárias dentro da empresa. Todo dia é dia de aprendizado”.
Samura Oliveira	“[...] tive que estudar mais e procurar ajuda de pessoas mais bem preparadas. Nos pequenos negócios, acredito haver dificuldade do empresário na reconfiguração das competências internas e adequação as mudanças pelo vínculo do empresário com tarefas operacionais [...]”.
Haroldo Padilha	“Toda empresa precisa pensar estrategicamente, ficar atenta aos movimentos do mercado [...]”.
Nataniel Neto	“Julgo ser fundamental ao considerar as incertezas de mercado e diversificação de estratégias dos concorrentes [...]”.
Felipe Mussalém	“Romper a barreira e conseguir desenvolver a habilidade de integrar, construir e configurar competências, estabelece uma postura diferenciada neste mercado dinâmico”.
José Ribamar Soeiro	“Embora no meu segmento, essa dinâmica mercadológica não seja tão visível, temos que estar atentos as novidades, principalmente em se tratando de produtos. Deve-se ter a capacidade de inovar mesmo que os concorrentes não inovem”.
Marcus Aguiar	“[...] acredito que as organizações e principalmente as de pequeno porte, devem ser geridas por um gestor capaz de entender e acompanhar a velocidade das mudanças que acontecem no mercado”.
Laercio Sousa	“Certamente vivemos numa mudança de era, e que por si já traz uma radicalidade de impactos. Para se manter competitiva, a empresa, em geral, precisa se preparar para dentro e para fora. Contudo, não são todos os mercados, nem todos os segmentos que exigem isso na mesma proporção”.

De forma geral, os gestores acreditam existir uma relação entre dinamismo mercadológico e capacidades dinâmicas, porém em proporções diferentes quando se analisado o setor, conforme relatado por José Ribamar. Assim, em que pese a hipótese (a) não ter sido confirmada na análise estatística descritiva, as perspectivas dos empresários corroboram com as premissas e confirmam a relação. Em parte, o baixo dinamismo pode ser explicado pela necessidade de adequação das empresas quanto a gestão dos gastos em decorrência da crise no Brasil, pela ausência de competidores e maturidade mercadológica em alguns setores do mercado em São Luís. Desta forma, para alguns gestores, seria possível entender o fenômeno como uma espécie de compreensão momentâneo a necessidade de adaptação às dinâmicas ambientais. Assim,

o foco de uma capacidade dinâmica da empresa é criar rapidamente novos conhecimentos específicos nestas situações (Eisenhardt & Martin 2000).

Contudo, não é possível deixar de considerar a utilização da hipótese. Dessa forma, ainda que exista uma baixa percepção de que exista uma relação entre dinamismo mercadológico e capacidades dinâmicas, qualquer mercado sofre mudanças e as alterações advindas deste processo é um fato a ser considerado pela gestão na condução das suas capacidades.

A hipótese (b) também foi confirmada a partir das percepções colhidas nas entrevistas, em que ficou evidente a relação entre capacidades dinâmicas e a construção das especificidades de gestão da pequena empresa na performance de cada negócio. A profissionalização da gestão e a estratégia de diferenciação foram citadas com frequência. Observa-se, portanto, que as respostas obtidas nas entrevistas a justificam a relação “capacidades dinâmicas x especificidades de gestão” no âmbito do pequeno negócio. Essa constatação é reforçada quando se percebe quando citam as habilidades e as capacidades provenientes do inovar como fatores determinantes para um modelo estratégico singular.

As empresas como fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras, e neste ponto, não se adaptam apenas aos ecossistemas empresariais, mas também os moldam através da inovação e através da colaboração com outras empresas, entidades e instituições (Teece, 2007). No que tange a relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão, Wang & Ahmed (2007) reforçam que quanto mais equipada com recursos e quanto mais forte for a capacidade de utilizar esses recursos, mais provável é que a empresa desenvolva uma estratégia mais complexa e vantajosa. Uma empresa que possui níveis mais elevados de capacidades dinâmicas concentra-se no desenvolvimento de capacidades, tal como é explorado por suas escolhas estratégicas (Amit & Schoemaker 1993; Spanos & Lioukas 2001). As percepções, em grande parte, reforçam a relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas. Assim, a intervenção da estratégia sobre o desenvolvimento de capacidades também implica que as empresas enfrentam compromissos organizacionais na escolha entre desenvolvimento de capacidade alternativa (Teng & Cummings 2002). Considerando esta perspectiva, as percepções a seguir reunidas na tabela abrangem a **hipótese (b)**:

Tabela 27 – Relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão da pequena empresa

Hipótese (b) - Relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão da pequena empresa Síntese das abordagens	
Martin Messier	“[...] o pequeno empresário acordou de manhã e mudou de rumo a tarde. Quando a pequena empresa possui um núcleo familiar com as capacidades e habilidades de reconfiguração e gestão, as chances de êxito na condução estratégica dos seus negócios são grandes”.
Ricardo Carreira	“A pequena empresa familiar pode ser ágil a medida em que se profissionaliza e constrói capacidades distintas a partir de um modelo único de gestão”.
Glenda Albuquerque	“Uma das principais habilidades internas é procurar ser diferente respeitando a filosofia de vida muito próxima dos nossos clientes. Gestão familiar profissionalizada direciona a formação de habilidades dinâmicas e a construção de habilidades únicas. As relações precisam estar equilibradas e justas para ter uma diferenciação no mercado”.
Samura Oliveira	“Acredito que só dessa forma o pequeno negócio possa crescer e se sustentar no mercado”.
Haroldo Padilha	“Potencializando as capacidades dinâmicas, as estratégias e o modelo de gestão se consolidam através da profissionalização e isso é percebido pelo mercado como grande diferencial”.
Nataniel Neto	“É um artifício primordial para estruturar a empresa e direcionar suas estratégias as novas frentes no mercado. Não vejo como uma pequena empresa possa desenvolver a especificidades no modelo de gestão e na sua estratégia sem as capacidades dinâmicas”.
Felipe Mussalém	“Numa pequena empresa familiar bem gerida o espírito de união e integração no desenvolvimento de uma capacidade ou no alcance de uma meta é mais visível e determinante”.
José Ribamar Soeiro	“[...] o maior desafio se direciona em torno de dividir as competências entre os membros da família, profissionalizar a gestão, criar um ambiente de trabalho zelando por um espírito de integração e harmonia. [...] inovando e reconfigurando as nossas competências internas, temos a capacidade sim de produzir capacidades distintas e específicas através de uma estratégia diferenciada [...]”.
Marcus Aguiar	“[...] as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas diferentes, no entanto [...] dificilmente qualquer novidade será específica e única [...]”.
Laercio Sousa	“[...] buscamos a capacidade de nos diferenciarmos por meio de estratégias de criação de valor [...] habilidades podem colocar como empresa diferenciada, única, mesmo em pequenos negócios [...]”.

Tecce (2007) relata que as microfundações das capacidades dinâmicas - as distintas habilidades, processos, procedimentos, estruturas organizacionais, regras de decisão e disciplinas - que sustentam capacidades de detecção, apreensão e reconfiguração de nível corporativo são difíceis de desenvolver e implantar. As empresas com capacidades dinâmicas fortes são intensamente empreendedoras. Se o modelo de gestão do pequeno negócio através de sua estratégia incorporar capacidades específicas a um conceito evolutivo na busca pelo valor, seja através do familiness, de culturas únicas, dos processos customizados, do relacionamento com as pessoas e dos diferenciais específicos e únicos do produto, há sim direcionamento para um

desempenho superior. Há modelos de gestão representados por sua estratégia, portanto, podem prover a transformação de culturas únicas em desempenho superior do negócio. Desta forma, a tabela apresenta os apontamentos se referindo a **hipótese (c)**:

Tabela 28 – Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente

Hipótese (c) - Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente Síntese das abordagens	
Martin Messier	“Mergulhar no seu próprio ambiente corporativo e construir vetores de transformação na ampliação de receitas e na redução de custos constrói um percurso de vantagem competitiva. [...] A unicidade no modelo de gestão está em criar de forma original suas capacidades, recursos e competências respeitando a cultura e a comunidade local”.
Ricardo Carreira	“Como foco na diferenciação e geração de valor, há a necessidade de gerar capacidades dinâmicas para criar um ponto de ruptura. Buscamos reconfigurar as competências internas para alcançar continuamente desempenho superior frente os nossos rivais”.
Glenda Albuquerque	“Meios e maneiras são desenvolvidas a todo tempo e pensadas a todo instante para aprimorar nossas habilidades e competências para não brigar pelo preço. [...]. As rotinas internas, nosso pessoal, a qualidade empregada nos nossos processos é diferente dos padrões nacionais e nós precisamos ajustar quando analisamos as frentes estratégicas externas.
Samura Oliveira	“[...] podemos conhecer nossas forças e fraquezas e agir de forma que possamos aproveitar o máximo delas e saber lidar com as dificuldades que possam aparecer mudando de estratégia de forma rápida. [...]. As capacidades dinâmicas permitem o alcance do desempenho superior ao longo do tempo”.
Haroldo Padilha	“[...] a capacidade de reconfigurar as capacidades internas e produzir capacidades dinâmicas produz oxigenação operacional e estratégia para enfrentar um meio competitivo”.
Nataniel Neto	“A inquietude e a busca pelo aprimoramento contínuo das habilidades e das competências internas de forma a se apropriar do valor, gera desempenho superior”.
Felipe Mussalém	“Eu não sei por exato se as condições de reconfiguração interna por si só garantiriam um desempenho superior aos concorrentes. Eu acredito que a originalidade de uma estratégia unido a uma gestão profissional capaz de ter sensibilidade mercadológica, estabelecem condições para alcançar desempenho igual ou superior aos concorrentes”.
José Ribamar Soeiro	“Ao melhorar as competências e habilidades da empresa, melhoramos os processos e os resultados. [...] acredito sim que se a empresa construir e reconfigurar suas competências internas, o desempenho superior se configura naturalmente [...]”.
Marcus Aguiar	“[...] certamente as habilidades de uma empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de gerar desempenho superior, ao menos temporariamente”.
Laercio Sousa	“[...] acreditamos que nosso grau de atualização permite dialogar com o mercado em nível elevado [...]. Tudo que oferecemos como proposta de valor diferenciada retorna em desempenho superior mesmo para um pequeno negócio”.

Considerando a hipótese (c), a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor pode ser considerada como

existente. Ricardo Carreira, Samura Oliveira, Nataniel Neto, José de Ribamar Soeiro e Marcus Aguiar deixam explícitos em suas percepções a relação. José de Ribamar foi bem incisivo em pontuar que ao melhorar as competências e habilidades da empresa, melhoramos os processos e os resultados. Os pensamentos corroboram com a visão de Teece (2007) que estabelece que as capacidades dinâmicas permitem que as empresas criem, implementem e protejam os ativos intangíveis que suportam o desempenho superior de negócios de longo prazo.

A inovação e busca pela qualidade percebida através das capacidades dinâmicas, demonstram que se incorporado ao modelo estratégico do pequeno negócio, torna-se elemento capaz de instituir desempenho superior. Identificou-se nas empresas pesquisadas que as habilidades reconfiguração e construção de novas competências internas possuem relação com o desempenho superior e na busca pela geração de valor através do elemento humano, produtos ou processos. Laercio Sousa por exemplo, notabilizou-se que o grau de atualização permite dialogar com o mercado em nível elevado. As capacidades dinâmicas produzem uma oxigenação operacional, reforça Haroldo Padilha e nesta ótica, auxiliar na criação e manutenção da percepção de valor junto ao público alvo dos seus elementos que diferenciam o pequeno negócio dos concorrentes.

Glenda Albuquerque, além de reforçar a importância da rotina, apresenta as capacidades dinâmicas como um artifício de geração de valor para não se ater a briga pelo preço. Ao lidar essencialmente com o setor de educação infantil, Felipe Mussalém busca ponderar e transmitir que uma gestão pautada no profissionalismo e sensibilidade mercadológica estabelecem base para um desempenho superior, o que de certa forma corrobora com as premissas da relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior através da geração de valor. Ambos, assim como outros pequenos empresários entrevistados, apontam as especificidades de gestão como capazes de gerar valor para o cliente. As pequenas empresas devem buscar a inovação dos serviços e produtos, ditando tendências de mercado, originalidade, profissionalismo na gestão aliando as suas capacidades, recursos e competências às dimensões culturais e comunidade local. Na mesma direção, os demais entrevistados apontam a associação das capacidades dinâmicas e o fomento de vetores de transformação que possibilitam o desenvolvimento do desempenho superior, e a geração de valor. Quanto a **hipótese (d)**, os resultados expressam:

Tabela 29 – Relação entre especificidades de gestão e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente

Hipótese (d) - Relação entre especificidades de gestão da pequena empresa e desempenho superior com base na geração de valor para o cliente	
Síntese das abordagens	
Martin Messier	“As capacidades dinâmicas distintas e específicas somado a estratégia que torna o negócio singular são capazes de diferenciar uma empresa pelo desempenho”.
Ricardo Carreira	“O pequeno negócio e suas capacidades únicas geram personalização e identidade única, capazes de fortalecer uma base de diferenciação e geração de valor frente as grandes empresas”.
Glenda Albuquerque	“A capacidade de gestão e sua estratégia é base para o desempenho superior e a geração de valor”.
Samura Oliveira	“[...] um percurso estratégico unido ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas únicas num pequeno negócio capazes de gerenciar com rapidez as ameaças e transformações são capazes de produzir maior desempenho que as rivais”.
Haroldo Padilha	“[...] Ao arquitetar um modelo que reúne uma especificidade de gestão através de uma fonte estratégica peculiar, o desempenho superior e a geração de valor ficam bem mais próximos”.
Nataniel Neto	“À medida em que a estratégia é percebida e o valor é consolidado ao olhar do cliente caracterizando um modelo específico e diferenciado, naturalmente o desempenho superior vai sendo desenhado com lucratividade, margem nos produtos, ou participação de mercado”.
Felipe Mussalém	“A profissionalização da gestão na pequena empresa e as características únicas da cultura empresarial e da liderança podem sim estabelecer um desempenho superior frente aos concorrentes. [...]. Todavia, muitos pequenos negócios não conseguem romper essa barreira. [...] O processo sucessório no pequeno negócio é base para a continuidade deste desempenho”.
José Ribamar Soeiro	“Acredito sim que as estratégias que caracterizam as especificidades de gestão de um pequeno negócio possam possibilitar um desempenho superior. Ao conseguir desenvolver um modelo empresarial profissional e uma cultura empresarial única, a base familiar que rege uma pequena empresa familiar, pode configurar uma forte interação entre os membros individuais e os negócios”.
Marcus Aguiar	“Ao considerar que um negócio desenvolva habilidades e competências específicas ao ponto de desenvolver um modelo estratégico diferenciado, as chances de alcançar o desempenho superior são grandes”.
Laercio Sousa	“[...] se considerarmos que o desempenho advém não apenas de resultado econômico-financeiro, mas também de satisfação seja externa (clientes) quanto interna (colaboradores), esta capacidade de reagir rapidamente às mudanças no ambiente de negócios pode levar a um desempenho superior”.

A confirmação da hipótese (d) se dá na medida em que fica claro que a especificidades de gestão da pequena empresa está presente na visão de quase todos os empresários entrevistados pontuando o relacionamento com o desempenho superior com foco na geração de valor. Por esse motivo, pode ser considerada forte a relação “especificidades de gestão x desempenho superior com base na geração de valor. Teece, Pisano & Shuen (1997) a vantagem competitiva de uma empresa pode ser corroída e depende da estabilidade da demanda do mercado, da facilidade de replicabilidade (expansão interna) e da imitabilidade (replicação por concorrentes). Logo, o complexo ambiente competitivo em que as empresas operam provoca o desenvolvimento de

capacidades dinâmicas, já que a natureza destes mercados aumentou a demanda de clientes por valor superior, e o desempenho superior, é reflexo deste processo. Alinhando-se ao pensamento, os resultados da **hipótese (e)** são relatados através das perspectivas na tabela a seguir:

Tabela 30 – Relação entre desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e vantagem competitiva

Hipótese (e) - Relação entre desempenho superior com base na geração de valor e vantagem competitiva	
Síntese das abordagens	
Martin Messier	~Os grandes <i>players</i> , as grandes empresas não dão conta de atender demandas ou necessidades muito específicas. O pequeno negócio deve aproveitar o preenchimento destas lacunas e neste sentido, a vantagem competitiva se configura. A singularidade em se posicionar de forma específica unindo a capacidade de se remodelar continuamente com uma cultura empresarial específica, tornam a pequena empresa num processador de vantagens competitivas~.
Ricardo Carreira	~Deve se ancorar nos diferenciais e personalização. Entregar para as pessoas aquilo que a grande organização não pode entregar com foco em nichos. As pessoas e as capacidades são fundamentais neste processo~.
Glenda Albuquerque	~A capacidade existe se for desenvolvida com a competência de profissionalização da gestão. A capacidade de gestão e sua estratégia é base para o desempenho superior e a geração de valor~.
Samura Oliveira	~Conhecendo melhor sua empresa, aprender a lidar com as mudanças, desenvolver suas capacidades dinâmicas não agindo só de forma reativa, mas de forma que possa antever mudanças boas e ruins e estar preparado para isso~.
Haroldo Padilha	~Reunindo perfis alinhados com a estratégia do negócio, missão, visão, valores, com o alto grau de maturidade e responsabilização nas tomadas de decisões promovendo agilidade em seus processos com mais assertividade nas ações de mercado e atuação~.
Nataniel Neto	~[...] a geração de valor é determinante para o desempenho superior e a busca pela vantagem competitiva nos pequenos negócios~.
Felipe Mussalém	~[...] Se você tiver a capacidade de focar um nicho e com um modelo de gestão peculiar formar uma cultura vencedora, as chances de vantagens competitivas serem alcançadas são grandes. O papel das pessoas nesta trajetória é fundamental. A liderança, o modelo de gestão, unidos a um desempenho superior geram sim vantagem competitiva. [...]
José Ribamar Soeiro	~Acredito que a vantagem competitiva é desenvolvida quando o cliente percebe valor nos produtos, pessoas, competências e ações. Se o desempenho superior provém desta configuração, acredito sim que a vantagem competitiva possa ser alcançada~.
Marcus Aguiar	~Um pequeno negócio desenvolve vantagem competitiva quando ele oferece ao mercado "valores" de produtos ou serviços que os concorrentes não oferecem. [...]
Laercio Sousa	~Ser um pequeno negócio é ter o desafio de ter menos recursos apenas, mas com pensamentos de melhoria de um grande negócio. [...]. Nem tudo é via redução de custos, mas podem aumentar sua vantagem competitiva, por exemplo, por meio de alianças com parceiros chaves e complementares, fornecedores ou não. Atuar em rede hoje é uma forma de complementar as capacidades dinâmicas, mesmo com escassez de recursos financeiros, mas com boa gestão do conhecimento e de talentos~.

A vantagem competitiva revela-se no atender ou em superar a expectativas dos consumidores quanto aos requisitos de sua necessidade ou desejo, e para isso, os pequenos negócios precisam se ajustar de forma contínua aos sinais do mercado, captando e prospectando forças competitivas. A aprendizagem organizacional provida pelo fomento das capacidades dinâmicas, propicia a formação de um processo contínuo de inovação que busca prover valor. Para garantir o êxito da estratégia e do modelo de negócio, o apoio da liderança é fundamental não só no sentido de garantir a implementação junto a base operacional, mas também para gerir recursos aliados ao processo de inovação que podem permitir a atualização tecnológica e a exploração de novos produtos ou serviços.

Tecce (2010) acrescenta que sempre que uma empresa for estabelecida, ela busca empregar explícita ou implicitamente um modelo de negócio particular que descreve o design ou a arquitetura da criação de valor. Os clientes não querem apenas produto, eles querem soluções para suas necessidades percebidas. A inovação tecnológica não garante sucesso empresarial e novos esforços no desenvolvimento de produtos devem ser acoplados a um modelo de negócio que modela suas estratégias de "ir ao mercado" e "capturar valor". Conceber bons modelos de negócios é uma "arte", e desta forma, as chances são maiores se empresários e gerentes possuem uma profunda compreensão das necessidades dos consumidores, serem bons ouvintes e aprendizes rápidos. Para ser uma fonte de vantagem competitiva, um modelo de negócios pequeno deve ser mais do que apenas uma boa maneira lógica de fazer negócios, deve se aperfeiçoado para atender às necessidades particulares dos clientes.

4.3.1 Conclusões sobre a análise qualitativa

A escolha das pequenas empresas, como já ficou evidente anteriormente, aconteceu a partir de uma amostra intencional com vistas a incluir casos de diversos setores, aumentando a possibilidade de generalização. Considerando a facilidade de acesso, o conhecimento prévio de algumas bases operacionais e a confiabilidade recíproca entre o entrevistador e os gestores, a preferência foi dada as pequenas empresas que já tinham sido atendidas pelo pesquisador. A partir daí, seguiu-se um roteiro desenvolvido previamente com perguntas alinhadas com as questões diretas da investigação quantitativa e obtidas nas pesquisas anteriores que deram o embasamento teórico. Portanto, foi-se desenvolvendo um diálogo adentrando em cada hipótese, sempre procurando extrair dos entrevistados informações sobre o uso ou não daquela

premissa e, na hipótese de se concordar ou não, quais relações, aproximações e reflexões puderam ser percebidas considerando diferentes instâncias.

Totalizando dez pequenas empresas, a análise qualitativa se deu a partir da imersão em dez páginas de entrevistas transcritas e igual quantidade de gravações das percepções dos proprietários e gestores das pequenas empresas, permitindo identificar, em um primeiro prisma, as convergências e divergências em cada uma das hipóteses. Em um segundo momento, a análise dos discursos concentrou-se em identificar possíveis explicações e complementos junto a análise quantitativa. A análise quantitativa realizada neste de estudo de caso já havia concluído pela existência de uma relação de interdependência forte entre as hipóteses pesquisadas no sentido de utilizá-las para alcançar a vantagem competitiva em pequenos negócios. Assim sendo, a análise qualitativa buscou considerar percepções complementares e não captadas por meio da aplicação de questionário, e o reflexo destes resultados foi a riqueza de abordagens intensificando a forte interdependência entre as hipóteses, e desta forma, pôde-se fazer uma análise integrada a partir dos sinais captados.

Foram estabelecidas cinco hipóteses a serem verificadas a partir dos dados obtidos, dentre elas: **H(a)** – Relação entre o dinamismo mercadológico e as capacidades dinâmicas; **H(b)** – Relação entre as capacidades dinâmicas e as especificidades de gestão da pequena empresa; **H(c)** – Relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho superior com base na geração de valor; **H(d)** – Relação entre as especificidades de gestão da pequena empresa e o desempenho superior com base na geração de valor, e; **H(e)** – Relação entre o desempenho superior com base na geração de valor e a vantagem competitiva.

Todas essas hipóteses foram confirmadas nas entrevistas realizadas os gestores e proprietários das pequenas empresas. Essa confirmação era esperada, uma vez que os estudos anteriores já haviam relatado premissas semelhantes. No entanto, como reflexo da pesquisa qualitativa, houve necessidade de revisar o modelo teórico inicialmente desenhado a partir do estudo da literatura. Averiguou-se que a manutenção da vantagem competitiva lograda pelas empresas pesquisadas estava refletida na percepção de valor dos consumidores. As empresas pesquisadas neste estudo haviam implementado ações estratégicas voltadas para a manutenção da percepção de valor perante a seus clientes e outros grupos de interesse. Em outras palavras, a dinâmica de mercado e os clientes instituem um relacionamento para elevar a aprendizagem organizacional, cabe a empresa através das capacidades dinâmicas e de gestão,

aprimorar o senso de vanguarda com a oferta de soluções pioneiras para o mercado, por meio da inovação e da geração de valor.

Nesse sentido, em consideração a qualidade das percepções e o reflexo das abordagens junto aos entrevistados e a das hipóteses selecionadas nesta pesquisa, a tabela 31 mostra num quadro resumo a análise integrada dessas hipóteses a partir dos sinais captados nas entrevistas. Esses sinais foram classificados como “confirma”, “indiferente” ou “não confirma”, conforme tenha sido o processo de percepção dos entrevistados. Tais sinais foram traduzidos, portanto, das respostas dadas pelos entrevistados, nem sempre muito diretas em relação aos conceitos de “confirma”, “indiferente” ou “não confirma”. Percebe-se com peso suficiente nas percepções positivas, a partir da análise da Tabela 17, que a hipótese (a) que prevê a perspectiva de relação entre o mercado dinâmica e as capacidades dinâmicas como fator para que as pequenas empresas estabeleçam vantagem competitiva. Percebe-se, também, que em todas as outras hipóteses, as percepções continuam apresentando percepções positivas e confirmam as perspectivas estabelecidas pelas hipóteses. A análise individualizada de cada empresa poderia suscitar percepções específicas das hipóteses. É necessário considerar que esses pequenos empresários perceberam que determinados segmentos apresentavam maior sensibilidade estratégica no alcance de nichos e na profissionalização da gestão. Ressaltam também que recorrer à liderança, a estratégia, as pessoas e a gestão do recursos, competências e capacidades internas aproximando a gestão das capacidades dinâmicas e as especificidades de gestão ao alcance do desempenho superior.

Tabela 31 – Análise dos sinais das hipóteses

Pequenas Empresas	Hipóteses				
	H (a)	H (b)	H (c)	H (d)	H (e)
	MD x CD	CD x EG	CD x DS	EG x DS	DS x VC
Toca da Empada	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma
Escola de Negócios Excellence	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma
Copiar Center	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma
Salão de Beleza Samura	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma
CER	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma
Organiza Já!	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma
Escola Santa Fé	Confirma	Confirma	Indiferente	Confirma	Confirma
Papelaria Bagatela	Indiferente	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma
Core Seed	Confirma	Indiferente	Confirma	Confirma	Confirma
Stratic	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma	Confirma

A maioria das percepções deram a necessária atenção aos sinais emitidos pelo mercado e pelos clientes, e percebem no ajuste estratégico a capacidade de sustentação de valor em suas estratégias. No conjunto de percepções positivas sobre as hipóteses, as informações captadas pelas entrevistas ajudaram a conceber o aprendizado organizacional como valiosa capacidade em sinalizar os movimentos frente aos direcionadores externos, ações da concorrência, tendências tecnológicas e a contínua satisfação das necessidades dos clientes.

Todos os negócios são, direta ou indiretamente, pressionados pelo mercado e suas frentes, que impõem dinâmicas a serem seguidas e têm a capacidade de impactar no desempenho tanto pela obrigação de adaptação ou sobrevivência quanto pela busca do crescimento e inovação. Neste estudo, as empresas do segmento de serviços (consultoria, treinamento, beleza e tecnologia) emitiram sinais de confirmação no desenvolvimento de especificidades de gestão e desempenho superior, através das capacidades dinâmicas.

O modelo teórico revisado, também apoiado na revisão de literatura, reflete não só os principais fatores que justificam o alcance da vantagem competitiva em pequenos negócios, mas procura reunir diferentes áreas de pesquisa desconectadas, oferecendo uma sequência lógica para o entendimento da forma como as empresas escolheram permear o êxito estratégico. As empresas com capacidades superiores (independentemente do custo de aquisição ou desenvolvimento) são capazes de capturar o valor no mercado diante da concorrência (Peteraf & Barney, 2003) (Barney & Hesterly, 2011). As capacidades dinâmicas empregam agilidade de adequação ao contexto empresarial (envolvendo o meio ambiente, os aspectos sociais, culturais e outras variáveis aliadas a geração de valor dos públicos interessados da empresa). As capacidades dinâmicas e as especificidades de gestão acabam se tornando, portanto, fonte de desempenho superior que através da geração de valor garantem a vantagem competitiva sustentável em pequenos negócios.

Nota-se a elevada interdependência entre as hipóteses pesquisadas, sejam nas abordagens diretas ou indiretas. As capacidades dinâmicas afetam todos os demais direcionadores, direta ou indiretamente, determinando o desempenho e a competitividade da pequena empresa no mercado. As especificidades de gestão elencadas pela estratégia do negócio, administração dos recursos empresariais dentre outras variáveis, refletem a necessidade e a obrigação da pequena empresa em se manter informada para não ser surpreendida no curso das operações. Pela ótica da análise

qualitativa, as capacidades dinâmicas e as especificidades de gestão são elementos que não podem ficar à margem de qualquer modelo de gestão em pequenos negócios. Por meio destes, é possível compreender mudanças, tendências, contingências ambientais e mesmo oportunidades que passam despercebidas. A geração de valor provida pelas capacidades dinâmicas e especificidades de gestão perpassa por funcionários, clientes fornecedores, comunidade, prestadores de serviços, vendedores e outros parceiros que podem contribuir com informações acerca do que está ocorrendo no mercado.

O grande trunfo das pequenas empresas desta pesquisa foi ter unido capacidades dinâmicas e especificidades de gestão para obter e desenvolver valor necessários e para alimentar o curso de ação empresarial. As capacidades dinâmicas permitem uma rede de relacionamentos de aprendizagem e novos conhecimentos que se revelaram úteis para determinar o percurso da estratégia empresarial. A aprendizagem, fruto das capacidades dinâmicas, se consolida num processo coletivo a partir do apoio da liderança, que proporciona os meios de aproveitamento das informações para que se transformem em ações que se bem implementadas, geram inovações de valor. Para isso, a liderança na pequena empresa não só ajuda a disseminar os conhecimentos e promover trocas de experiências internas, como é o principal agente no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, que podem proporcionar novos processos, a utilização de novas tecnologias, realizar inovações na gestão dos recursos necessários na busca pelo desempenho superior com base na geração de valor. Exemplos nesse sentido são encontrados na Toca da Empada, que investiu fortemente em novos negócios; na Copiar Tecnologia, que apostou em serviços complementares dentro do segmento e facilidades que empreguem valor cliente; e na Bagatela Papelaria, que apostou na diferenciação dentro da linha de produtos e de mercados. Todas essas pequenas empresas tiveram capacidade dinâmicas como elemento comum na captação das informações oriundas do mercado, por meio do uso eficiente de informações da rede de relacionamentos, compartilharam esse conhecimento internamente a ponto de transformá-lo em ações que empregassem especificidades de gestão e desempenho superior através da geração de valor, com o apoio da alta gestão (liderança).

As especificidades de gestão elemento gerador do desempenho superior com base na geração de valor e do conseqüente da assertividade estratégica através da vantagem competitiva, foi identificada nas empresas pesquisadas pela cultura empresarial familiar, pela proximidade de relacionamento com os clientes, pela composição de entrega de serviços e produtos específicos e superiores, de forma

tempestiva, adequada e acima do que é ofertado pelas rivais. A escola Santa Fé, através de um modelo de gestão familiar, por exemplo, notabilizou-se mercado local por construir relacionamentos com os pais dos alunos fornecendo serviços customizados. A escola segue também uma metodologia de ensino que permite um relacionamento próximo com os alunos e seus responsáveis, e essa característica, mantém a percepção de valor junto ao público alvo com serviços diferenciados. O salão Samura apostou na reforma do ambiente, na melhoria dos recursos internos, no aprimoramento da capacidade de gestão e no desenvolvimento de ações singulares para desenvolver uma confiabilidade nos serviços prestados. Ao lidar essencialmente com o ramo de beleza pessoal, a empresa busca transmitir segurança e certeza de que seus clientes estão em boas mãos. O salão investe em treinamentos que permitem o desenvolvimento de uma cultura empresarial única.

Mesmo quando as pequenas empresas trabalham com serviços inovadores, ditando tendências com foco em nichos de mercado, a lógica é associar esses lançamentos àquilo que já está consolidado na mente do cliente. Na mesma direção segue a Toca da Empada e a Organiza Já que busca ofertar produtos que são comuns e encontrados facilmente em outras rivais mas distinguem-se na rapidez das inovações em novas linhas de produtos, no atendimento e na localização. A escola de negócios Excellence, apostou na qualidade dos recursos com uma infraestrutura em melhor padrão que as rivais e num corpo de docentes qualificados e com vasta experiência no mercado. A não captação dos sinais de mercado (através rede de relacionamentos) e as capacidades dinâmicas, acarreta em perda de valor e espaço no setor destes negócios. A pequena empresa CER remodelou sua estratégia de mercado depois de alinhar informações e tendências. A CER direcionou seus esforços para consultorias e treinamentos corporativos exclusivos com metodologia desenvolvida junto aos clientes.

Pequenas empresas que não desenvolverem capacidades dinâmicas entrarão em declínio. Nessa perspectiva, Su et al (2014) afirmam que sustentar valor implica em evoluir junto com as expectativas dos clientes, modificando produtos e processos (inovação e diversificação) através qualidade e da aprendizagem organizacional. Desta forma, o desempenho superior através geração de valor é reflexo da aprendizagem organizacional fruto da relação entre o mercado dinâmico e as capacidades dinâmicas, hipótese selecionada nesta pesquisa, a tabela a seguir mostra a análise desta hipótese a partir dos sinais captados nas entrevistas.

De forma geral, os gestores a relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas, existe uma variação de percepção do dinamismo por setor e tipo de empresa. Assim, em que pese a hipótese **H(a)** ter tido coeficiente de correlação abaixo na pesquisa quantitativa, as percepções confirmam correlação. Em parte, o momento político e econômico do Brasil, em decorrência da crise, pode também justificar um reflexo sobre o dinamismo do mercado. Desta forma, seria possível entender o fenômeno do mercado numa espécie de recuo momentâneo, influência das contingências ambientais. A empresa Papelaria Bagatela foi a única que não deu sinais de confirmar a hipótese, mas também não a negou.

A hipótese **H(b)** também foi confirmada a partir das percepções obtidas nas entrevistas, em que ficou patente o envolvimento das capacidades dinâmicas com as especificidades de gestão na pequena empresa. A única resposta que não demonstrou sinais de confirmar a hipótese foi o da Core Seed, uma empresa no setor de eventos e consultoria com menos de 3 anos de atuação no mercado. Observa-se que as respostas obtidas nas entrevistas autorizam a considerar a relação como forte e capaz de justificar que as capacidades dinâmicas são provedoras, conseqüentemente, de especificidades de gestão, elementos fundamentais para o êxito estratégico.

Observa-se que as respostas colhidas nas entrevistas autorizam a considerar a relação entre capacidades dinâmicas e o desempenho superior e capaz de justificar a geração de valor percebida e, conseqüentemente, o êxito estratégico. Essa constatação foi prevista na hipótese **H(c)**. A única empresa em que não ficou nítido tal confirmação em sua percepção foi a Escola Santa Fé. Na hipótese **H(d)**, as respostas obtidas nas entrevistas também revelam a relação entre as especificidades de gestão e o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente. Na lógica, as capacidades dinâmicas promovem inovações capazes de singularizar o modelo de gestão e determinar fluxos operacionais e estratégicos superiores que as rivais.

Assim, as capacidades dinâmicas possibilitam a pequena empresa de se manter atualizada e detectar inovações que podem afetar o negócio. Desta forma, ao considerar a hipótese **H(e)**, a relação entre desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e a vantagem competitiva também é confirmada através das entrevistas realizadas.

V CONCLUSÃO

Em via de regra, se adaptar e realizar o ajuste estratégico frente ao ambiente pode ser concebido como elementar ou um simples percurso de reação aos movimentos da concorrência e aos fatores externos. Todavia, em se tratando de pequenos negócios, o que parece compreensível deixa de ser tão simples, e na lógica da dinâmica empresarial a estrutura e o percurso estratégico mais adequados variam de negócio para negócio. O comportamento reativo pode não ser a garantia de sobrevivência, e desta forma, os movimentos estratégicos prospectivos dependem da forma de gerir os seus recursos e capacidades, da contingência e da maneira como a estratégia é delineada para enfrentar as dinâmicas ambientais. Nesse caso, entender as perspectivas entorno dos pequenos negócios em suas concepções estratégicas, nas tomadas as decisões o gerenciamento dos recursos e capacidades, a partir das pressões dos clientes, comunidade e fatores ambientais, revela-se fundamental no entendimento de como a vantagem competitiva é concebida.

Fundamentando-se em estudos anteriores, a investigação se aportou em perspectivas entorno da vantagem competitiva em pequenos negócios a partir da escolha de hipóteses alinhadas com nuances, relações e aproximações de diferentes teorias. Através dos pressupostos da revisão da literatura pesquisada, selecionou-se cinco hipóteses que retratam as perspectivas mais abrangentes. Posteriormente, através de uma amostra de empresas (questionário) e empresários (entrevista), o estudo de caso abrangeu uma análise fatorial e uma qualitativa. Na pesquisa quantitativa (estatística descritiva) viu-se que a possibilidade de que as cinco hipóteses previamente selecionadas constituem, elas próprias um sólido constructo que justificam a vantagem competitiva em pequenos negócios. O mesmo conjunto de hipóteses foi utilizado na pesquisa qualitativa e as percepções obtidas a partir das entrevistas com gestores e proprietários de pequenas empresas em São Luís confirmaram a capacidade das hipóteses em justificar o modelo que busca compreender a vantagem competitiva a luz das capacidades dinâmicas. No entanto, em termos de análise, algumas ponderações apontam reflexões ao modelo.

O ajuste da estrutura para acompanhar as mudanças ambientais implica, na maioria das vezes, em capacidades dinâmicas e nem todas as pequenas empresas conseguem efetividade no desenvolvimento, no equilíbrio do modelo de gestão e num percurso de estratégico emergente. Muitas vezes o comportamento empresarial é

passivo e reativo aos agentes externos e, considerando a dinâmica do mercado das principais capitais brasileiras, a vulnerabilidade frente a este posicionamento, coloca em risco a sobrevivência de pequenos negócios. As pequenas empresas sentem intensamente as dinâmicas de mercado, especialmente quando grandes rivais se infiltram, períodos de crise econômica ou política se estabelecem, o que pressiona um arranjo no gerenciamento dos próprios recursos e no investimento em recursos com apoio de capital de terceiros com taxas de juros elevadas. Esta realidade, podem diminuir a margem na lucratividade e elevar fragilidades, impossibilitando-as de desenvolver novas capacidades relacionadas ao engajamento das pessoas, ao desenvolvimento da cultura como foco no aprendizado coletivo, a profissionalização, o planejamento e a orientação empreendedora que proporciona a inovação e a geração de valor. Ampliar suas competências por meio do uso mais eficaz dos seus recursos é base para a vantagem competitiva. Ao deixar de desenvolver capacidades dinâmicas em mercados voláteis, as pequenas empresas deixam de ter a capacidade de defender, prospectar e superar adversidades, empregando um círculo vicioso de comodidade, difícil superação e sobrevivência. De forma convergente ao pensamento e a maior agilidade e flexibilidade estratégica, Martin Messier recorre a visão de que a singularidade em se posicionar de forma específica unindo a capacidade de se remodelar continuamente com uma cultura empresarial específica, torna a pequena empresa num processador de vantagens competitivas.

O gerenciamento dos próprios recursos, o desenvolvimento de novas capacidades juntamente com a análise do ambiente permite que as pequenas empresas se preparem antecipadamente para o alcance da vantagem competitiva, integrando uma estratégia com foco na geração de valor ou por meio da orquestração dos recursos, capacidades e desempenho. A estruturação da estratégia e do modelo de negócio com foco no desenvolvimento de capacidades específicas e únicas reflete na consolidação do desempenho superior com foco na geração de valor para o cliente e conseqüentemente, em vantagem competitiva. Enquanto isso, algumas pequenas empresas que revelam desempenho inferior quase sempre não captam respostas do meio, não reconfiguram suas capacidades, habilidades e competências, além de receber respostas negativas sem dar fluidez ao processo de aprendizagem organizacional, e quando conseguem, perdem tempo e espaço de mercado por um comportamento reativo em que a paridade competitiva talvez seja o suficiente.

A aprendizagem organizacional e a orientação empreendedora são, portanto, um dos mais importantes direcionadores das capacidades dinâmicas e do desenvolvimento da vantagem competitiva em pequenos negócios identificado nesta pesquisa. As competências e habilidades gerenciais e de liderança ao redor de detecção, apreensão e transformação estratégica são necessárias para sustentar as capacidades dinâmicas. A aquisição de conhecimentos e a aprendizagem coletiva são elementos cruciais para que as pequenas empresas venham alcançar suas metas, seja pela capacidade em desenvolver novos produtos e processos, seja pelo aumento da produtividade ou, ainda, pela percepção de tendências de mercado que ajudaram a promover o redirecionamento estratégico de forma proativa, instigando a geração de valor. Nesse aspecto, a Visão Baseada em Recursos e as Capacidades Dinâmicas se entrelaçam ao considerar o conhecimento e o elemento humano através das capacidades como um ativo valioso, raro, difícil de ser imitado e que requer organização, portanto uma fonte especial de vantagem competitiva. Compreender a lógica desse fenômeno, apoiar o desenvolvimento de conhecimentos e de capacidades dinâmicas provendo os recursos necessários, e configurar especificidades de gestão com um direcionamento estratégicos em torno da inovação baseada em valor filtrando os ajustes necessários frente as dinâmicas mercadológicas, se caracterizam fundamentalmente nas bases das premissas em busca da vantagem competitiva em pequenos negócios.

Somado a isto, na pequena empresa, a liderança e a relação com os recursos sociais, com a melhoria dos processos, rotinas, recursos, tarefas, competências, habilidades e capacidades de adquirir informações no mercado quanto nos gerar capacitação se transformam em elementos imprescindíveis para inovar e gerar conhecimentos que proporcionem diferenciação. O capital humano e intelectual, as capacidades providas pela cultura empresarial e *familiness*, as relações com consumidores, comunidades e públicos de interesse, a profissionalização da gestão, a orientação empreendedora, a política de gestão de pessoas com foco no desenvolvimento de habilidades, competências e capacidades, o planejamento e o percurso da racionalidade estratégica são capazes de compreender especificidades e se integram ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Desta forma, contribuem na adaptação das pequenas empresas aos ajustes dinâmicos, inclusive quando não passa mais pela obrigação, e sim por uma postura estratégica de prospecção com base na geração de valor contínua e na natureza empresarial de inovar em busca de vantagens competitivas.

A influência da natureza familiar no pequeno negócio é encontrada na literatura e trabalhados neste estudo. As gerações e a forma de conduzir o processo sucessório familiar em pequenos negócios tem se revelado uma forma de preservar os ativos e os recursos de uma empresa em prol do desempenho, e conseqüentemente da sustentabilidade da especificidade de gestão na busca por perpetuar vantagens competitivas. Essa perspectiva do *familiness* inclui as teorias da agência e dos *stakeholders*, mas também a capacidade da família em desenvolver uma cultura empresarial singular através das especificidades de gestão, o que acaba por definir a estrutura da pequena empresa, as capacidades dinâmicas e o fomento do aprendizado coletivo na medida em que requer interdependência de conhecimentos entre os funcionários. As pequenas empresas possuem a base de suas capacidades nos empregados e nos conhecimentos diversificados oriundos do aprendizado coletivo, e desta maneira, os gestores se obrigam a atuar na gestão de pessoas desenvolvendo, neste percurso, um ambiente onde a troca de informações se associa a necessidade de atingir os objetivos comuns e metas do negócio.

Não diferente, nas pequenas empresas, a inovação tem se revelado essencial no sucesso estratégico, no alcance do desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e no desenvolvimento da vantagem competitiva conseqüentemente. Essas hipóteses aparecem ao longo da história da estratégia nos trabalhos de Rumelt (1984), Barney (1991), Chandler (1998), Lawson & Samsom (2001), Barney & Hesterly (2011), Wright et al. (2015), entre outros. As capacidades dinâmicas fundamentam-se se entrelaçam nos antecedentes organizacionais, processos, rotinas, recursos, tarefas, habilidades e competências e principalmente no conhecimento que provém a inovação orientada para o mercado no sentido de satisfazer as exigências e gerar valor. Neste sentido, torna-se um elemento catalizador de novas ideias, habilidades e competências que são fomentadas pela gestão da pequena empresa através de uma orientação empreendedora e que dependem da absorção de conhecimento e da sua difusão dentro da empresa (Teece, 2012). Já as especificidades de gestão figura como um importante direcionador na orientação estratégica em busca de performance elevada quando a empresa decide por gerar valor através de recursos e de capacidades singulares e apostam na profissionalização, no planejamento, na gestão, na liderança, na cultura organizacional, na governança, estrutura dentre outros aspectos para prover ao mercado diferenciação daqueles que normalmente se exploram (Barney, 2011) (Mintzberg, 2010) (Hnátek, 2015) (Sin et al., 2016) . Visto pelas perspectivas,

capacidades dinâmicas, especificidades de gestão e o desempenho superior com base na geração de valor para o cliente se aproximam entre si, podendo ser tratados direcionados por um modelo ou processo de gestão. A inovação nas pequenas empresas por exemplo, é evidenciada em processos e em produtos, de forma radical ou incremental, ambas desenvolvidas por capacidades desenvolvidas do capital humano e intelectual, quase sempre significando uma diferenciação, utilizando ou provendo tecnologia.

As pequenas empresas pesquisadas não só identificaram as hipóteses em sua realidade organizacional e no direcionamento de suas estratégias como deixaram clara a importância das capacidades dinâmicas no alcance do desempenho superior com base na geração de valor para o cliente e conseqüentemente, na geração da vantagem competitiva. Algumas apostaram no desenvolvimento de capacidades dinâmicas e inovações em seus processos aliando um percurso estratégico com especificidades que pudessem ser percebidos de forma superior pelos clientes (Toca da Empada, Copiar, Escola Santa Fé, Papelaria Bagatela e Stratic Rede de Consultores). Outras empresas desenvolveram capacidades dinâmicas para acelerar os procedimentos internos ou ofertar condições singulares nos produtos e serviços aos clientes (Organiza Já, Escola de Negócios Excellence e Core Seed). Há, ainda, em ambos os casos, as empresas que buscaram nas capacidades dinâmicas, meios para o alcance do desempenho superior através da geração de valor para o cliente. Percebe-se que as hipóteses foram escolhidas e aplicadas em pequenas empresas em diferentes estágios do ciclo de vida, bem como, por negócios que se defrontaram com a sobrevivência e problemas, registrando-se que a causa dos problemas não foi o pressuposto de escolha das hipóteses, mas a forma como as pequenas empresas buscam o alcance das vantagens competitivas à luz das capacidades dinâmicas.

Demonstrou-se que o processo pelo qual as pequenas empresas necessitam do desenvolvimento das capacidades dinâmicas como apontado em hipótese tem como ponto de partida a percepção de alguma variação no mercado, representado pela dinâmica de mercado, seja decorrente do ímpeto de competidores, seja pelas turbulências ambientais ou, ainda, porque o negócio está perdendo espaço pela obsolescência dos seus produtos e processos. E, ainda demonstrou, que as pequenas empresas que desenvolvem vantagens competitivas supriram suas necessidades de informação nas redes de relacionamentos, na aprendizagem organizacional provida

pelos próprios recursos, pelas competências e pelas capacidades oriundas do capital humano e intelectual.

As competências gerenciais e liderança ao redor da detecção, apreensão e transformação são necessárias para sustentar as capacidades dinâmicas (Teece, 2012). As estratégias se tornem peculiares em determinados contextos sociais (Whittington, 2002). Em suas pesquisas, Teece (2012) reforça a argumentação ao afirmar que as capacidades dinâmicas não são construídas apenas em competências pessoais, mas também do aprendizado coletivo derivado de como os funcionários trabalham em conjunto, bem como nos equipamentos ou instalações especiais que a empresa tem acesso. Além disso, as capacidades dinâmicas influenciam a escolha dos componentes hipotéticos especificidades de gestão e desempenho superior com base na geração de valor e, por sua vez, são capazes de determinar o poder de competitividade de uma pequena empresa frente as dinâmicas de mercado. Pode-se dizer que o êxito estratégico passa também pelas capacidades dinâmicas das pequenas empresas. Em outras palavras, ofertar desempenho superior em produtos, serviços e processos somente será objeto de percepção pelo mercado se as capacidades empresariais resolverem questões sociais e abrangerem os diferentes grupos de interesse dentro de um percurso de relatividade ambiental.

Percebe-se, dessa forma, a forte correlação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor. Essa correlação ficou confirmada nas declarações prestadas pelos entrevistados. Felipe Mussalém (Escola Santa Fé) e Glenda Albuquerque (Copiar) evidenciaram a cultura organizacional e a gestão familiar profissional, como elementos e especificidades que influenciam a forma de atuar das pequenas empresas, e se bem gerido e orientando, o modelo de gestão e a estratégia podem alcançar bons resultados. Martin Messir (Toca da Empada) também relatou a consolidação da geração de valor para o cliente por capacidades singulares e diferenciadas, oriundas da originalidade da estratégia e de uma quebra de paradigmas mercadológicos adequando-se aos direcionamentos frente às dinâmicas externas. Revisar as estratégias, as ações no dia-a-dia, a agilidade e flexibilidade organizacional do pequeno negócio na adequação dos custos para melhorar o desempenho também foi reforçado. Marcus Aguiar (Core Seed) também relatou forte relação entre as capacidades dinâmicas e o acompanhamento de tendências e na busca por um diferencial competitivo. Os conhecimentos internos através da construção e reconfiguração dos recursos e capacidades pode privilegiar ações exploratória, de

vanguarda e ajudar a empresa a diversificar portfólio, ampliar o mercado, reduzir custos, elevar margens e receitas. Todos esses exemplos confirmam que as capacidades dinâmicas possuem relação com o desenvolvimento de desempenho superior com base na geração de valor que contribuem para o alcance da vantagem competitiva em pequenos negócios.

Apesar da hipótese (a) sobre a relação entre dinamismo mercadológico e capacidades dinâmicas ter apresentado correlação mais baixa que as demais combinações de hipóteses, também, pode-se identificar a força desse direcionador quando utilizados em conjunto com as demais hipóteses. As ponderações qualitativas reforçam esta premissa. É possível compreender essa afirmação ao constatar o reflexo da visão de Samura Oliveira que aponta que o maior desafio de um pequeno empresário pode estar no desvinculo do processo operacional com tarefas e procedimentos para o comportamento estratégico, procurando e se preparando para as reconfigurações e transformações organizacionais necessárias. Na mesma direção, as empresas Organiza Já, Escola Santa Fé, Toca da Empada, Escola de Negócios Excellence, entre outras, deixaram aspectos relacionados ao poder do mercado frente as forças empresariais.

Em anexo F, parte os resultados da pesquisa quantitativa reiteram a importância das capacidades dinâmicas. O item 34 relaciona a própria empresa (42,2%) e os clientes (22,1%) como sendo as principais fontes de inovação dentro do pequeno negócio. O item 35 remete associação com a vantagem competitiva em pequenos negócios, e neste ponto, 72,1% dos gestores e empresários associam inovação a processos e pessoas. No item 36, 42,2% consideram a própria empresa a principal fonte de inovação da pequena empresa e, 22,1% os clientes. Dentre os fatores considerados bases na busca pela vantagem competitiva, 50,4% considerou os internos, 49,6% externos. A estratégia principal elencada foi a busca pela diferenciação (44,0), e 72,2% reúnem a escolha pela diferenciação e focalização em nicho. A postura estratégica prospectiva (50,5%) apareceu na maior parte do comportamento das pequenas empresas estudadas.

É altamente provável que haja influência do nível de percepção dos respondentes e o modelo estruturado em cinco hipóteses pode sofrer variações pela realidade, região e perspectiva dos gestores e proprietários das empresas que não sofrem impacto direto desses fatores. Também não se deve esquecer que o objetivo principal desta pesquisa era identificar as perspectivas que poderiam justificar a vantagem competitiva em pequenos negócios. Nesse aspecto, a pesquisa qualitativa não

apenas confirmou a relevância das cinco hipóteses selecionadas a partir da literatura consultada, mas também mostrou relações, aproximações e reflexões. Por essa razão, esta pesquisa conclui que as cinco hipóteses são indicativos fortes e que, se escolhidos e bem utilizados pelas pequenas empresas, poderão contribuir para que atinjam o melhor desempenho e direcionar o alcance da vantagem competitiva.

7.1 Limitações e sugestões para futuras pesquisas

Esta investigação apresenta algumas limitações que abrem oportunidades para novas pesquisas e estudos na linha de pesquisa. Não foi possível garantir, na análise quantitativa, saber se todos que responderam os questionários eletrônicos são gestores ou empresários considerando que a pesquisa foi aplicada via Google *Forms* e por si, se são atores pré-existentes no êxito estratégico do pequeno negócio. Através do método, não se tem controle sobre os respondentes, podendo ou não ser o gestor ou proprietário de um pequeno negócio. Desta forma, para que os requisitos do modelo tenham a compreensão sobre o desempenho da pequena empresa, e conseqüentemente, o alcance da vantagem competitiva, torna-se interessante desenvolver novas investigações para verificar as perspectivas em empresas com perfil mais homogêneo.

Baseando-se na composição amostral a partir do Censo do SEBRAE (2011) e nos dados Receita Federal do Brasil, os cálculos dos estratos populacionais podem ser aprimorados considerando o raciocínio na estimativa pertinente a aplicação dos questionários. Logo, se estratificar as populações através das representações de expectativas baseando-se no estudo (composta pelos setores do comércio, serviço, indústria e construção) enriquece o método através de amostra por quotas proporcionais à variável natureza do setor relacionada com a atividade empresarial, estratificando-se desta forma em grupos.

Nos aspectos concernentes à pesquisa qualitativa, as questões apresentadas podem ter apresentado redação semelhante ou uma certa redundância, cabendo ser aprimorada. Objetivou-se confirmar as perspectivas quantitativas incluídos na pesquisa, e também validar as relações providas pelas hipóteses. No entanto, poderia ser bastante revelador cruzar as respostas com o desempenho das empresas e entender qual o impacto sobre a o alcance da vantagem competitiva no pequeno negócio, o que pode ser confirmado em pesquisas complementares.

Quanto à análise qualitativa e quantitativa, maior parte dos empresários de pequenas empresas entrevistados foram do segmento de serviços e isto pode não revelar toda a essência das perspectivas do mercado com relação às hipóteses. Uma amostra por proporcional por cotas pode dar um equilíbrio nas perspectivas. Além disso, a pesquisa se restringiu a uma cidade da região Nordeste do Brasil, em um dos Estados mais pobres da nação, por essa razão, mais sensível a vulnerabilidades econômicas e políticas. Investigações futuras podem ampliar para um número mais amplo e diversificado de pequenas empresas, abrangendo assim uma área territorial mais extensa, objetivando conferir as relações, aproximações e reflexões sobre hipóteses selecionadas no modelo.

As pesquisas posteriores poderão também estudar a correlação das hipóteses com alguma medida de desempenho, como o Retorno sobre Ativos (ROA), Retorno de Investimentos (ROI) ou Retorno sobre o Capital Próprio (ROE) e, por esse caminho, encontrar a correlação entre as hipóteses e o desempenho efetivo. Abordagens associadas à mensuração da vantagem competitiva de uma empresa, surgiram em frente de desempenho contábil e de desempenho econômico (Barney & Hesterly, 2011: 10). A primeira, contábil, estima a vantagem competitiva empresarial baseando-se no uso de informações publicadas no demonstrativo de lucros e perdas e no balanço da empresa, isto é, índices contábeis como: a) *índices de lucratividade*, ou índices com alguma medida de lucro, medida de porte ou ativos da empresa; b) *índices de liquidez*, que demonstram a habilidade da empresa em saldar dívidas em curto prazo; c) *índices de alavancagem*, que direcionam o nível de flexibilidade financeira de uma empresa, incluindo a habilidade de contrair mais dívidas; e d) *índices de atividade*, que focam o nível de atividade do negócio. Logo, a frente contábil ou financeira se resume aos vários índices calculados com os demonstrativos de lucros, de perdas e o balanço. Ressalta-se para tanto que esses índices por si sós, não dizem muito. Para se revelar o desempenho de uma empresa, dar-se por necessário uma comparação com algum padrão, este uma média dos índices contábeis de outras empresas do mesmo setor através do desempenho contábil médio (Barney & Hesterly, 2011).

A segunda frente, econômica, guia-se por índices comuns da média do desempenho financeiro e compara o nível de retorno de uma empresa com o seu custo do capital. Conceitualmente, o custo do capital de uma organização é o nível de desempenho a ser atingido para satisfazer os objetivos econômicos de dois dos seus

principais *stakeholders*: os credores e os acionistas. As medidas econômicas se prendem a importância dos *stakeholders*. Dentre as limitações em se calcular projeções de desempenho econômico, a principal limitação é a dificuldade em calcular o custo do capital de uma empresa, principalmente se a empresa for de capital fechado, ou seja, não possuem ações comercializadas em bolsas de valores ou se for uma divisão de uma empresa maior (Barney & Hesterly, 2011).

Vale reforçar que há possibilidades de uma empresa ter desempenho financeiro acima da média e simultaneamente ter desempenho econômico abaixo da média, quando uma empresa não está ganhando no custo do capital, mas tem um desempenho financeiro acima da média do setor. Todavia, a correlação entre medidas econômicas e financeiras de vantagem competitiva é alta (Barney & Hesterly, 2011). Pela abrangência e complexidade dos conceitos, a metodologia não se restringiu a mensuração da vantagem competitiva das empresas neste percurso. Finalmente, em pesquisas sequenciais a esta, é válido recomendar revisão das questões de forma a eliminar possíveis sobreposições ou a possibilidade de interpretação dúbia, acarretando possíveis erros na interpretação dos dados e informações.

REFERÊNCIAS

- Abramson, N. R., Keating, R., & Lane, H. (1996). Cross-national cognitive process differences: a comparison of Canadian, American and Japanese managers. *Management International Review*, 36: 123-147.
- Allouche, J., & Amann, B. (2000). L'entreprise Familiale: Un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33-79.
- Al Swidi, A. K. & Mahmood, R. (2011). How does organizational culture shape the relationship between entrepreneurial orientation and the organizational performance of banks? *European Journal of Social Sciences*, 20(1): 28-46.
- 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, R. Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal* 14(1): 33-46.
- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Home-wood, Illinois, Dow-Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). *Estratégia empresarial*. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill.
- Apekey, T. A., McSorley, G., Tilling, M., & Siriwardena, A. N. (2011). Room for improvement? Leadership, innovation culture and uptake of quality improvement methods in general practice. *Journal of Evaluation in Clinical Practice*, 17(2): 311-318.
- Antônio, N. (Coord.) (2012). *Estratégia organizacional: do mercado à ética*. Lisboa, Escolar Editora.
- Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2003). A contingent resource-based view of proactive corporate environmental strategy. *Academy of Management Review*, 28: 71-88.
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: Spare change everyone? *Strategic Organization*, 7, 75-90.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basic for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82 (1), 150-169.
- Argyris, C.; Schon, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Workingham: Addison-Wesley, 1978.
- Arrègle, J., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(January):

73–95.

Arrègle, J., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales? *Revue Française de Gestion*, 200: 87–109.

Balkin, D. B., & Logan, J. W. (1988). Reward policies that support entrepreneurship. *Compensation and Benefits Review*, 18-25.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-556.

Barber, A. E., Wesson, M. J., Roberson, Q. M., & Taylor, M. S. (1999). A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, 52: 841-867.

Barkhatov, V., Pletnev, D., & Campa, A. (2016). Key success factors and barriers for small businesses: comparative analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221: 29-38.

Barney, J. B. (1986a). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 42: 1231: 1241.

Barney, J. B. (1986b). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.

Barney, J. B. (1986c). Types of competition and the theory of strategy: toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, n. 11, pp. 791-800.

Barney, J. B. (1998) Returns to bidding firms in mergers and acquisitions: reconsidering the relatedness hypothesis. *Strategic Management Journal*, n. 9, p. 71-78.

Barney, J. B. (1989). Asset stock accumulation and sustained competitive advantage: a comment. *Management Science*, 35: 1511-1513.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, n. 17, p. 99-120.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Barney, J. B., & Arian, A. M. (2001).

Barney, J. B., & Hansen, M. H. (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15 (Winter Special Issue): 175-190.

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. NY: Oxford University.

Barney, J. B., Hesterly, W.S. (2011). *Administração estratégica e vantagem*

competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Barney, J. B., Busenitz, L., Fiet, J. O., & Moesel, D. (1994). The relationship between venture capitalists and managers in new firms: determinants of contractual covenants. *Managerial Finance*, n. 20, p. 19-31.

Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner. *Human Resource Management*. 37: 31-46.

Baron, J. (2016). Why the 21st century will belong to family businesses. *Harvard Business Review*, March 28. <<https://hbr.org/2016/03/why-the-21st-century-will-belong-to-family-businesses>>

Baron, R. A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, 13: 253-256.

Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *The Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73–96.

Black, J. A., & Boal, K. B. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15: 131-148.

Bradley, S. W., McMullen, J. S., Artz, K., & Simiyu, E. M. (2012). Capital is not enough: Innovation in developing economies. *Journal of Management Studies* 49, 684-717.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: a multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6): 795-817.

Brito, R., & Brito, L. A. (2012). Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. *Revista de Administração de Empresas*, 70–84.

Bronsteen, J., Buccafusco, C.J., & Masur, J.S. (2013). Well-Being Analysis vs. Cost-Benefit Analysis, *Duke Law Journal*, v. 62, 1603-1689.

Brush, T. H., & Artz, K. A. (1999). Toward a contingent resource-based theory: the impact of information asymmetry on the value of capabilities in veterinary medicine. *Strategic Management Journal*, 20: 223-250.

Bulkeley, W. M. (1994) Pushing the pace. *Wall Street Journal*, 23 Dec., p. 1, 5.

Burisch, R., & Wohlgemuth, V. (2016). Blind spots of dynamic capabilities: A systems theoretic perspective. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(2), 109–116.

Cabrera-Suarez, K., De Saa-Perez, P., & Garcia-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1): 37-47.

Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and

medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3): 325-359.

Cardeal N. & António, N. (2012). Valuable, rare, inimitable resources and organization (VRIO) resources or valuable, rare, inimitable resources (VRI) capabilities: what leads to competitive advantage? *African Journal of Business Management*. Vol. 6(37), pp. 10159-10170.

Cardon, M. S. (2003). Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth. *Human Resource Management Journal*, 42(4): 357-373.

Cardon, M. S., & Stevens, C. E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14: 295 - 323.

Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and Innovation: Resource Bundling as the Missing Link. *Entrepreneurship Theory Practice*. 37 (6): 1399–1419.

Carney, M. (2005) Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 29(3): 249-265.

Carvalho, J. C. & Filipe, J. C. (2014). Manual de estratégia: conceitos, prática e roteiro. Lisboa: Edições Sílabo.

Castor, B. V. J. (2009) Estratégias para a pequena e média empresa. São Paulo: Atlas.

Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of Management*, 17: 155-171.

Carrasco-Hernandez, A., & Jimenez-Jimenez, D., (2012). Can family firms innovate? Sharing internal knowledge from a social capital perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1): 30–37.

Cepeda, G., & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: a knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60: 426-437.

Cleveland, G., Schroeder, R. G., & Anderson, J. C. (1989). A theory of production competence. *Decision Sciences*, 20(4), 655-668.

Chan, P. Sneyoski, T. (1991). Environmental change, competitive strategy, structure, and firm performance: an application of data development analysis. *International Journal of Systems Science*, n. 22, p. 1625-1636.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.

Chandler, A. D. (1998). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press.

Chandler, G. N., Keller, C., & Lyon, D. W. (2000). Unraveling the determinants and consequences of an innovation-supportive organizational culture. *Entrepreneurship*

Theory and Practice, 59-76.

Chao, G. T. (1997). Unstructured training and development: the role of organizational socialization. In J. K. Ford (Ed.), *Improving training effectiveness in work organizations*. (pp. 1-17). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, n. 6, pp. 1-22.

Chirico F. & Nordqvist M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms. The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5): 487–504.

Chirico F. & Salvato C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review*, 21(2): 169-181.

Chow, I. H. (2006). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in China. *SAM Advanced Management Journal*, 71(3): 11-21.

Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Havard Business Review*, <<https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>>.

Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: creating and sustaining successful growth*. Cambridge, MA: Havard Business School Press.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: an introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.

Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 19-40.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Bergiel, E. B. (2009). An agency theoretical analysis of professional family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 355-372.

Clarke, M., Seng, D., & Whiting, R. H. (2011). Intellectual capital and firm performance in Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 12(4), 505-530.

Corbetta, G., & Salvato, C. (2004). Self-Serving or Self-Actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: a non-family firms: exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 355–363.

Coff, R. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance. The resource based view and stakeholder bargaining theory. *Organization Science*, 10: 119-133.

Cohen, D. (1998). Toward a knowledge context: report on the first annual U.C. Berkeley forum on knowledge and the firm. *California Management Review*, 40(3): 22-39.

Cohen, M. D., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1): 128-152.

Collis, D. J. (1994). How valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, Special Issue, pp. 143-152.

Collis, D. J., Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources. *Harvard Business Review*, 73(4): 118-128.

Cooner, K. R. (1991). A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17: 121-154.

Cook, S. D. N., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organization knowing. *Organization Science*, 19(4); 381-400.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2003). Métodos de pesquisa em administração. 7. ed. Porto Alegre: Bookman.

Corrar, L. J.; Paulo, E.; Dias Filho, J. M. (2014). *Análise Multivariada: para os cursos de administração, ciências contábeis e economia*. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras. 1. ed., São Paulo: Atlas.

DataSebrae. (2017). <http://www.datasebrae.com.br/> - Acesso: 26/01/2017

Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1): 20–47.

D'aveni, R.A. (1994). Hyper Competition. Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering, New York, The Free Press.

De Clercq, D., & Rangarajan, D. (2008). The role of perceived relational support in entrepreneur-customer dyads. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4): 659-683.

Decreto-Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro 2006. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>.

Decreto-Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm#art1>.

Deming, W. E. (2000). *The new economics: for industry, government, education*. The MIT Press.

Deshpande, S. P., & Golhar, D. Y. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study. *Journal of Small Business Management*, 32(2): 49-56.

Deshpande, R. (1999). Forseeing marketing. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue),

164-167.

Dessler, G. (2003). *Human resource management*. (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.

De-Wever, S. (2008). Learning and capability development: the impact of social capital. *Advances in Applied Business Strategy*, 10: 121-157.

Dierickx, I. & Cool, K. (1989). Assets stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1514.

Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4): 539-559.

Dodge, H. R., Fullerton, S., & Robbins, J. E. (1994). Stage of organizational life cycle and compensation as mediators of problem perception for small business. *Strategic Management Journal*, 15: 121-134.

Donaldson, Lex (2001). *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage.

Donaldson, Lex (2006). The contingency theory of organizational design: Challenges and opportunities, in: Richard M. Burton, et al. (eds.): *Organization Design*, New York: Springer.

Donnelley, R. G. (1964). A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas*, 23: 161-198.

Dornelas, J. C. A. (2008) Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In: Dosi, G. C. Freeman, R. Nelson, L. Soete, (orgs.). *Technical change and economic theory*. London: Pinter.

Douma, S. & Schreuder, H. (2013). *Economic Approaches to Organizations*. 5th edition. London: Pearson.

Doving, E. G. & Gooderham, P. N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8): 841-857.

Dube, L., Renaghan, L. M., Miller, J. M. (1994) Measuring customer satisfaction for strategic management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, feb., p. 39-47.

Dumaine, B. (1990). Creating a New Company Culture. *Fortune*, 126(15), January, pp.

127-131.

Dumaine, B. (1991). Design that sells and sells and... *Fortune*, March 11, pp. 86-94.

Eisenhardt, K., M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3): 543-576.

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

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Esteves, J. (2009). A benefits realisation road-map framework for ERP usage in small and medium-sized enterprises. *Journal of Enterprise Information Management*, 22(1/2): 25-35.

Fernandes, B. H. R., & Berton, L. H. (2005). Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva.

Fiegenbaum, A., & Karnani, A. (1991). Output flexibility: a competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, 12: 101-114.

Finkelstein, S. & Hambrick, D. C. (1996). *Strategic leadership: top executives and their effects on organizations*, West, Minneapolis/St. Paul.

Flamholtz, E. G. (2011). *Corporate culture: the ultimate strategic asset*, Stanford University Press, pp.18.

Flood, P. C., Smith, K. A., & Derfus, P. (1996). Guest editors` introduction-top management teams: a neglected topic in strategic human resource management. *Ibar*, 17: 1-17.

Freeman, J., Engel, J. S. (2007). Models of innovation: startups and mature corporations. *California Management Review*. 50(1): 94-119.

Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D. & Whitney, J. O. (2000). Strategic integration: competing in the age of capabilities. *California Management Review*, 42 (3), p.118-147.

Ghemawat, P. (1991) *Commitment: the dynamic of strategy*. New York: The Free Press.

Ghemawat, P., & Rivkin, J. W. (2006). *Creating competitive advantage*. Boston: Harvard Business School Note.

Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas.

Giniuniene, J. & Jurksiene, L. (2015). Dynamic Capabilities, Innovation and Organizational Learning: Interrelations and Impact on Firm Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 985-991.

Goel, S. (2013). Relevance and potential of co-operative values and principles for family business research and practice. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1, 41-46.

Goes, J. B., & Park, S. H. (1997). Interorganizational links and innovation: the case of hospital services. *Academy of Management Journal*, 40: 673-696.

González-Loureiro, M., & Pita-Castelo, J. (2012). A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: the intangible approach. *Economics Letters*, 116(3), 312-315.

Graham, M. E., Murray, B., & Amuso, L. (2002). Stock-related, rewards, social identify, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. In J. Katz, & T. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 (pp. 107-145). Amsterdam: Elsevier Science.

Grant, R.M., (1991), The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*; 33, (3), pp. 114-135.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17: 108-122.

Grant, R. M. (1996). Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, vol. 7, n. 4, 375-787.

Grant, R. M. (1999). *Transforming uncertainty into success: The Strategic Leadership Forum 1999*, Strategy & Leadership, Vol. 27 Issue: 4/5, pp.31-36

Greening, D. W., Barringer, B. R., & Macy, G. A. (1996). Qualitative study of managerial challenges facing small business geographic expansion. *Journal of Business Venturing*, 11: 233-256.

Grimm, C. M., & Smith, K. G. (1997). Strategy as action: industry rivalry and coordination. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Gummesson, E. (1991). Qualitative Methods in Management Research. Sage Publication, California, pp: 83-156.

Gürbüz, G., & Aykol, S. (2009). Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. *Management Research News*, 32(4): 321-336.

Habbershon, T. G., & Pistrui, J. 2002. Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth, *Family Business*

Review, 15(3): 223–238.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 7(1): 1-25.

Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L.; Black, W. C. (2005) *Análise Multivariada de Dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Hamel, G. Doz, Y. L. & Prahalad, C. K. (1989) Collaborate with your competitors – and win. *Harvard Business Review*, p. 133-139.

Hamel, G. Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Hammer, M. Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.

Handler, W. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3): 257-276.

Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly* (March) 44: 82- 111.

Harrison, R. (1987). Harnessing personal energy: how companies can inspire employees. *Organizational Dynamics*, 16(2), 5-21.

Harrison, J. S. (2005). *Administração estratégica de recursos e relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman.

Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.

Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56-69.

Hartley, J. (1994). Case Studies in Organizational Research. In: Casell & Symon (1994). *Qualitative Methods in Organizational Research*. Sage Publication, London, pp: 208-229.

Harvey, T. W. (2004). A framework for understanding the financial performance of the firm using the resource-based view: an empirical investigation. Tese de Doutorado em Administração, Cleveland State University – USA.

Hatak, I., & Roessl, D. (2013). Relational competence-based knowledge transfer within intrafamily succession: an experimental study. *Family Business Review*, <http://dx.doi.org/10.1177/0894486513480386>.

Hatak, I., Kautonen, T., Fink, M. & Kansikas, J. (2016). Innovativeness and family-firm performance: the moderating effect of family commitment. *Technological Forecasting & Social Change*, 102: 120-131.

Hayes, R. H. & Wheelwright, S. C. (1985). Competing through manufacturing. *Harvard Business Review*, January-February, p. 99-109.

Helfat, C. E. (1997). Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation. *Strategic Management Journal*, 18(5): 339-360.

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capabilities life cycles. *Strategic Management Journal*, 24: 997-1010.

Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S. & Maritan, C. (2007). Dynamic capabilities and organizational processes, in *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*, pp. 30-45 Blackwell, London.

Heneman, H. G., & Berkley, R. A. (1999). Applicant attraction practices and outcomes among small businesses. *Journal of Small Business Management*, 53-74.

Heneman, R. L., Tansky, J. W., & Camp, S. M. (2000). Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 11-26.

Heneman, R. L., Tansky, J. W. (2002). Human resource management models for entrepreneurial opportunity: existing knowledge and new directions. In J. Katz, & T. M. Welbourne (Eds.), *Managing people in entrepreneurial organizations*, vol. 5 (pp. 55-82). Amsterdam: JAI Press.

Henderson, R. Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 63-84.

Hepeng, R. (2014). Small and medium scale enterprises human resource management outsourcing feasibility study in China. *International Journal of Business and Social Sciences*, 5(7): 179-184.

Hergert, M. & Morris, D. (1989). Accounting Data for value chain analysis. *Strategic Management Journal*, 10(2): 175-188.

Hnátek, M. (2015). Entrepreneurial thinking as a key factor of family business success. *Procedia Social and Behavior Sciences*, 181: 342-348.

Hodgetts, R. M., & Kuratko, D. F. (2001). *Effective small business management*. (6 Ed.). Fort Worth, Texas: Dryden Press.

Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human resource management in U.S. small business: A replication and extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73-92.

Hum, S. H., & Leow, L. H. (1996). Strategic manufacturing effectiveness: an empirical study based on the Hayes-Wheelwright framework. *International Journal of Operations & Production Management*, 16(4): 4-18.

Hunt, S. D. (2000). *A general theory of competition*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hrebiniak, L. G., Joyce, J. F. (1985) Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. *Administrative Science Quarterly*, n. 21, p. 41-65.

Ibrahim, Z. Abdullah, F. Ismail, A. (2016) International Business Competence and Small and Medium Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224: 393 – 400

Ichijo, K. & Nonaka, I. (2007). Introduction: knowledge as competitive advantage in the age of increasing globalization. *Knowledge Creation and Management: New Challenges for Managers*. Oxford: Oxford University Press.

Inan, G. G., & Bititci, U. (2015). Understanding organizational capabilities and dynamic in the context of micro enterprises: a research agenda. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210: 310-319.

Ipe, M. (2003). Knowledge sharing on organizations: a conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4): 337-359.

Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). Strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29: 963-989.

Ireland, R. D., & Webb, J. W. (2006). International entrepreneurship in emerging economies: a resource-based perspective. In A. Cooper, S. A. Alvarez, A. Carrera, L. Mesquita, & R. Vassolo (Eds.), *Entrepreneurship and innovation in emerging economies*: 47-69: Oxford: Blackwell

Jacobsen, R. (1988) The persistence of abnormal returns. *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.

Jacobson, R. (1992). The Austrian school of strategy. *Academy of Management Review*, 17: 782-807.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27.

Jonsson S., Lindbergh J. (2010). The impact of institutional impediments and information and knowledge exchange on SMEs' investments in international business relationships. *International Business Review*, 19: 548-561.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro strategy and strategizing: towards and activity-based view? *Journal of Management Studies*, 40(1): 1-22.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*. Prentice Hall - Financial Times, 7th Edition.

Joia, L. A. (2004). Geração modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. Rio de Janeiro, Editora FGV.

Judge, W. Q. & Miller, A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environments. *Academy of Management Journal*, **34**(2): 449-464.

Kamasak, R. (2015). Determinants of innovation performance: a resource-based study. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 195: 1330-1337.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1): 71-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001) *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*, Harvard Business School Publishing Corporation, USA.

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38 (1): 85–101.

Kiernnan, M. J. (1996). Get innovative or get dead. *Business Quarterly*, Autumn, 51-58.

King, A. W., Fowler, S. W. & Zeithaml, C. P. (2001). Managing organizational competencies for competitive advantage: the middle-management edge. *Academy of Management Executive*, vol. 15, n. 2, 95-106.

King, A. W., & Zeithaml, C. P. (2001) Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99.

Klass, B., McClendon, J., & Gainey, T. W. (2000). Managing HR in the small and medium enterprise: The impact of professional employer organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 107-124.

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: how family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3): 418-441.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, **3**: 383-397.

Kogut, B., & Zander, U. (1996) What firms do? Coordination, identify, and learning. *Organization Science*, 7(5): 502-518.

Kraus, S. I., Frese, M., Friedrich, C., & Unger, J. M. (2005). Entrepreneurial orientation: a psychological model success among southern Africal small business owners. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(3): 315-344.

Kretzer, J. & Menezes, E. A. (2006). A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*. vol. 4, n. 4, p. 63-87.

Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: a contemporary approach*. 5th ed. Mason, OH: South-Western.

Lado, A. Boyd, G. N. & Wright, P. (1992) A competency-based model of sustainable competitive advantage: toward a conceptual integration. *Journal of Management*, n. 18, p. 77-91.

Lado, A. A., Boyd, G. N. & Wright, P. (2002). Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. 18, 77-91.

Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency based perspective. *Academy of Management Review*, n. 19, p. 699-727.

Lank, A. G. (2003). Sucessão na gestão: desafio chave. In: Álvares, E. *Governando a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Qualitymark, Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral.

Laverty, K. J. (1996). Economic "short-termism": the debate, the unresolved issues, and the implications for management practice and research. *Academy of Management Review*, 21(3): 825-860.

Lawson, B. & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, vol. 2, n. 3, Imperial College Press, pp. 377-400.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment*. Homewood, IL: Irwin.

Lazonick, W., & Brush, T. (1985). The "horndal" effect in early U. S. manufacturing. *Explorations in Economic History*, 22: 53-96.

Legge, K. (1989). *Human resource management: a critical analysis in*: Storey, J. (ed). (1992). *New Perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.

Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: what we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18(2): 399-429.

Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (2006). HR, ERP, and knowledge for competitive advantage. *Human Resource Management*, 45(2), 179-194.

Leone, N. C. P. G. *Sucessão na empresa familiar*. São Paulo: Atlas, 2005.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.

Lichtenstein, B. M. B., & Brush, C. G. (2001). How do "resource bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25: 37-58.

Liebeskind, J. P. (1996). Knowledge, strategy, and theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue), 93-107.

Lippman, S. A. & Rumelt, R. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.

Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. (2003). A bargaining perspective on resource advantage. *Strategic Management Journal*, 24: 1069-1086.

Litz, R. A., & Stewart, A. C. (2000). Where everybody knows your name: Extraorganizational clan-building as small firm strategy for home field advantage. *Journal of Small Business Strategy*, 11(1): 1-13.

Longnecker, J. G., Moore, C. W., & Petty, J. W. (2000). *Small Business Management*. (11 Ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing.

Lorenzoni, G., & Liparini, A. (1999). The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategy Management Journal*, 20: 317-338.

Lubatkin, M. (1987) Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, n. 8, p. 39-53.

Lubatkin, M., Chatterjee, S. (1994) Extending modern portfolio theory into the domain of corporate diversification: does it apply? *Academy of Management Journal*, n. 37, p. 109-136.

Lussier, R. N. & Halabi, C. E. (2010). A three country comparison of the business success vs. failure prediction model. *Journal of Small Business Management*, 48(5): 360-377.

MacMillan, I. C., Siegel, R., & Narasimha, P. N. S. (1985). Criteria used by venture capitalists to evaluate new venture proposals. *Journal of Business Venturing*. 1: 119-128.

Mahmood, R., & Hanafi, N. (2013). Entrepreneurial orientation and business performance of women-owned small and medium enterprises in Malaysia: competitive advantage as a mediator. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1): 82-90.

Mahoney, J. T., Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation

of strategic management. *Strategic Management Journal*, **13**(5): 363-380.

Mahoney, J. T. (1995). The management of resources and the resource of management. *Journal of Business Research*, **33**: 91-101.

Makadok, R. (2001). Towards a synthesis of the resource-based and dynamic-capabilities views of rent creation. *Strategic Management Journal*, **22**: 387-401.

Malhotra, N. (1999). Marketing Research: an applied orientation. New Jersey: Pearson Education.

Mambrini, A. B., Dattein, E., Medina, J. A. A., Cintho, S., & Maccari, E. A. (2011). Cultura inovadora na pequena e média empresa. *Revista de Gestão e Projetos*, **2**(1): 26-51.

Manz, C. C., & Stewart, G. L. (1997). Attaining flexible stability by integrating total quality management and socio-technical systems theory. *Organization Science*, **8**(1): 59-70.

Markman, G. D., & Baron, R. A. (2003). Individual differences and the pursuit of new ventures: A model of person-entrepreneurship fit. In T. M. Welbourne (Ed.). *Managing People in entrepreneurial organizations*, vol. 5, pp. 23-54. Amsterdam: JAI Press.

Martins, G. A. (2001). Estatística Geral e Aplicada. São Paulo: Atlas.

Mata, F. J., Fuerst, W. L., & Barney, J. B. (1995). Information technology and sustained competitive advantage: a resource-based analysis. *MIS Quarterly*, **19**: 487-505.

Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation and competitive advantage. *Academy of Management Review*, **23**, 680-697.

McEvily, B., & Zaheer, A. (1999). Bridging ties: a source of firm heterogeneity as competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, **20**: 1133-1156.

McEvoy, G. M. (1984). Small business personnel practices. *Journal of Small Business Management*, October, 1-8.

McWilliams, A. & Siegel, D. S. (2011). Creating and capturing value: strategic corporate social responsibility, resource-based theory, and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, **37**(5), 1480-1495.

Michalisin, M. D., Smith, R. D., & Kline, D. M. (1997). In search of strategic assets. *International Journal of Organizational Analysis*, **5**: 360-387.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.

Miller, D. (1996). A preliminary typology of organizational learning: synthesizing the literature. *Journal of Management*, **22**: 485-505.

Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3): 519-543.

Miller, N. J., Besser, T. L., Riibe, J. V. (2006). Do strategic business networks benefit male-and-female-owned small-community businesses? *Journal of Small Business Strategy*, 17(2): 53-74.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: an empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1): 51-78.

Milgrom, P. Roberts, J. (1990). The economics of modern manufacturing: technology, strategy, and organization. *American Economic Review* 80(3): 511-528.

Mills, K. (2015). The 4 types of small businesses, and why each one matters. *Havard Business Review*, April 30 <<https://hbr.org/2015/04/the-4-types-of-small-businesses-and-why-each-one-matters>>.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9): 934-948.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five ps for strategy. *California Management Review*, v.30, n.1, p.11-24.

Mintzberg, H. (1988). Opening up the definition strategy. In: Quinn, J. B., Mintzberg, H., James, R. M. (Eds). *The strategy process*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, p. 14-15.

Mintzberg, H. (2006). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2. ed. São Paulo. Atlas.

Mintzberg, H. (2010). *Estrutura e dinâmica das organizações*. 4 Edição. Alfragide: Dom Quixote.

Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (2010) *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J. (2010). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. 2 ed., Ponto Alegre: Bookman.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B. & Ghoshal, S. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. 4th edition. Prentice Hall/Pearson Education, Inc: NY.

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996.) *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3rd Ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Mosakowski, E. (1998). Managerial prescriptions under the resource-based view of strategy: the example of motivational techniques. *Strategic Management Journal*, 19, 1169-1182.

Nada, N., Ghanem, M., Mesbah, S., Turkyilmaz, A. (2012), "Innovation and knowledge management practice in Turkish SMEs", *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology* 2(1): 248-265.

Nadim, A., Lussier, R. N. (2012). Sustainability as a small business competitive strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 21(2): 79-95.

Naisbitt, J., & Aburdene, P. (1985). *Re-inventing the corporation*. New York, NY: Warner Books.

Nelson, R. R. (2005). *Technology, Institutions, and Economic Growth*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Nelson, R. R., Winter, S. G. (1982) *An evolutionary theory of economic change*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Neubauer, F., & Lank, A. (1998). *The family business: its governance for sustainability*. Routledge.

Newbert, S. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2): 561-594.

Nohria, N., & Eccles, H. G. (1992). *Networks and organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995) *The knowledge-creating company*. How Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, Oxford.

Nonaka, I., Toyama, R., & Hirata, T. (2008). *Managing flow: a process theory of the knowledge based firm*. Houndmills, UK: Palgrave Macmillan.

Nordhaug, O. (1993). *Human capital in organizations: competence, training and learning*. Oslo/London: Scandanavian University Press.

Nordhaug, O., & Gronhaug, K. (1994) Competences as resources in firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (1): 89-106.

Normann, R. Ramirez. R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, n. 71, p. 65.

Oliver, C. (1997). Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*, 18: 697-713.

Oliveira, J., & Escrivão Filho, E. (2009) *Ciclo de Vida Organizacional: alinhamento dos estágios das pequenas empresas em quatro dimensões*. *Revista Gestão Industrial*, 5,(1): 155-176.

Olve, N., Roy, J., & Wetter, M. (1999). *Performance drives: a practical guide to using the balanced scorecard*, UK, Wiley.

Pacheco-de-Almeida, G. (2010). Erosion, time compression, and self-displacement of leaders in hypercompetitive environments. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1498-1526.

Parker, B., & Helms, M. M. (1992). Generic strategies and firm performance in a declining industry. *Management International Review*, 32(1): 23-29.

Park, Seung-Ho y Lee, Yong-Gil. (2011) Perspectives on technology transfer strategies of korean companies in point of resource and capability based view. *Journal of Technology Management & Innovation*, vol.6, n.1, pp. 161-184.

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawtohom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 379-408.

Pearce, J., & Robinson, R. B. (1991). *Strategic Management, Formulation, Implementation and control*. Boston: Richard D. IRWIN

Penrose, E. T. (1959/1995). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley.

Penrose, E. (2006). *A Teoria do Crescimento da Firma*. Campinas, SP: Editora da Unicamp.

Perkins, A. G. (2000). Manufacturing: maximizing service, minimizing inventory. *Harvard Business Review* 72, n. 2, p. 13-14.

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 14(3): 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.

Pirola, R. L., & Presutti, M. (2010). The impact of social capital on the startups' performance growth. *Journal of Small Business Management*, 48(2): 197-227.

Pisano, G. P. (1994). Knowledge, integration, and the locus of learning: an empirical analysis of process development. *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 15: 85-100.

Pisano, G. P. (1997). *The development factory: unlocking the potencial of process innovation*. Boston: Harvard Business School Press.

Pitts, R. A. (1977). Strategies and structures for diversification. *Academy of Management Journal*, 20: 197-208.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, n. 6, p. 609-620.

Porter, M. E. (1989). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.

Powell, T. C. (1992a). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13: 551-558.

Powell, T. C. (1992b). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13: 119-134.

Powell, T. C. (1993). Administrative skill as competitive advantage-extending Porter's analytical framework. *Canadian Journal of Administrative Science*, 10: 141-153.

Powell, T. C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16: 15-37.

Powell, T. C. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18: 375-405.

Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22: 875-888.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

Prahalad, C. K. (1993) The role of core competencies in the corporation. *Research Technology Management*. 36(6): 40-47.

PwC (PricewaterhouseCoopers). (2014). Empresa familiar: o desafio da governança. PwC Brasil. <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-fam-14.pdf> >

Priem, R. L. & Butler, J. E. (2001a). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, vol. 26, n. 1: 22-40.

Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26(1): 57-66.

Quinn, J. B. (1980). *Strategies for change: logical incrementalism*. Homewood, Illinois: Richard Irwin.

Quinn, J. B. (1985). Managing innovation: controlled chaos. *Harvard Business Review*. 63(3): 73-84. (May/June)

Rafaeli, A., & Vilnai-Yavetz, I. (2004) Emotion as a connection of physical artifacts and organizations. *Organization Science*, 15(6): 671-686.

Ranger-Moore, J. (1997). Bigger may be better, but is older wiser? Organizational age and size in the New York life insurance industry. *American Sociological Review*, 62, 903-920.

Ranjith, V. K. (2016). Business models and competitive advantage. *Procedia Economics and Finance*, 37: 203-207.

Reed, R., DeFillippi, R. J. (1990) Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88-102.

Ricardo, D. (1817). *Principles of political economy and taxation*. London: J. Murray

Robey, D. (1991). *Designing organizations*. Homewood, IL: Irwin.

Rosenkopf, L., Nerkar, A. (1999) Beyond local search: boundary-spanning, exploration and impact in the optical disc industry. Working paper, The Wharton School, University of Pennsylvania, Philadelphia, PA.

Ruiz, J. A. (2014). *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. (Ed.) *Competitive strategic management*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall. p. 556-570.

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

Rumelt, R. (1996). The 'Honda effect revisited'. *California Management Review*, 38(4), 78-117.

Salter, M. & Weinhold, W. (1980) *Diversification by acquisition*. Free Press, New York.

Sanchez, R. (1993). Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: a strategic options perspective. *Advances in Strategic Management*, vol. 9, p. 251-291.

Saparito, P. A., & Gopalakrishnan, S. (2009). The influence of communication richness, self-interest, and relational trust on Bank's knowledge about firms within the small-cap debt finance markets. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 56(3): 436-447.

Schumpeter, A. (1934). *The theory of economic development*. New York: Oxford Press.

Segura, L. C., Sekata, M. C. G., & Riccio, E. L. (2003). Planejamento estratégico e diferenciação em empresas de pequeno porte. In: 2º Seminário USP de Contabilidade. Anais...São Paulo: FEA-USP.

Sebrae (2011). Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf> Acesso em: 07/07/2017.

Sebrae. (2014). Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, Unidade de Gestão Estratégica (UGE): pp. 1-106.

Sebrae. (2017). Agência Sebrae de Notícias. <<http://www.ma.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/MA/quase-metade-das-mpes-maranhenses-sao-familiares-revela-pesquisa-do-sebrae,c530b2a9ee31d510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> . Acesso em 06/07/2017.

DataSebrae (2014). Plataforma online <<http://www.datasebrae.com.br>>. Acesso em 06/07/2017.

Segura, L. C., Sakata, M. C. G., & Riccio, E. L. (2003). Planejamento estratégico e diferenciação em empresas de pequeno porte. In: 2º Seminário USP de Contabilidade. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2003.

Seo, Y. W., Chae, S. W. (2016). Market dynamics and innovation management on Performance in SMEs: Multi-agent simulation approach. *Procedia Computer Science*, 91: 707-714.

Shapiro, C. & Varian, H. R. (1998). *Information rules: a strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Sharma, M., & Wadhawan, P. (2009). A Cluster Analysis Study of Small and Medium Enterprises. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10): 7-23.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25 (1): 5-15.

Sieger, P. (2011) Long-term Success of Family Firms: Investigating Specific Aspects of Firm-level Entrepreneurship and Individual-level Antecedents. *Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management, Dissertation no. 3934, NiedermannDruck AG, St. Gallen.*

Silva JR, A., & Muniz, R. M. (2006). Sucessão, poder e confiança: um estudo de caso em uma empresa familiar capixaba. *RAUSP*, São Paulo, 41(1): 107-117.

Silvia, M. L., Carmen, B. C., & Gabriel, C. C. Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2): 69-87.

Simonin, B. L. (1997). The importance of collaborative know-how: an empirical test of the learning organization. *Academy of Management Journal*, 40: 1150-1174.

Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.

Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27: 339-358.

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1): 273-292.

Smith, K. G., Ferrier, W. J., & Ndofor, H. (2001). Competitive dynamics research: Critique and future directions. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*: 315-361. Malden, MA: Blackwell Publishers Inc.

Sin, K. Y., Osman, A. Salahuddin, S. N., Abdulaah, S., Lim, Y. J., & Sim, C. L. (2016). Relative advantage and competitive pressure towards implementation of e-commerce: overview of small and medium enterprises (SMEs). *Procedia economic and finance*, 35: 434-443.

Sinclair, G., Klepper, S., & Cohen, W. (2000). What's experience got to do with it? Sources of cost reduction in a large specialty chemicals producer. *Management Science*, 46(1): 28-45.

Sorenson, R. L., Folker, C. A. & Brigham, K. H. (2008). The collaborative network orientation: Achieving business success through collaborative relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4): 615-634.

Spanos, Y. E. & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22, 907-934.

Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17 (Winter Special Issue): 45-62.

Srivastava, R. K., Shervani, T., & Fahey, L. (1999). Marketing, business process, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue): 168-179.

Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: the role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(1): 777-802.

Stalk, G., Evans, P., & Schulman L. E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70, 57-69.

Stata, R. (1989). Organizational Learning--The Key to Management Innovation. *Sloan Management Review* (Spring), pp. 63-74.

Steele, J., & Murray, M. (2004). Creating, supporting and sustaining a culture of innovation. Engineering, *Construction and Architectural Management*, 11(5): 316-322.

Stewart, T. A. (1996). Human resources bites back. *Fortune*, May, 175.

Stewart, A., & Hitt, M. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1): 58-86.

Stinchcombe, A. L. (1965). Social structure and organizations. In J. G. March (Ed.). *Handbook of organizations*. pp. 142-193. Chicago: Rand McNally.

Sulistiyani, R., & Harwiki, W. (2016). How SMEs build innovation capability based on knowledge sharing behavior? Phenomenological Approach. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 219: 741-747.

Su, H. D.; Lnderman, K. Scroeder, R. G.; Van De Ven, A. H. (2014) A Comparative Case Study of Sustaining Quality as a Competitive Advantage. *Journal of Operations Management*, 32: 429-445.

Sull, D. N. (1999a). The dynamics of standing still: firestone tire & rubber and the radial revolution. *Business Review*, 77(4): 42-52.

Sull, D. N. (1999b) Why good companies go bad. *Harvard Business Review*, 77(4): 42-52.

Tabachnick, B. G.; Fidell, L. S. (2006). Using Multivariate Statistics. Allyn & Bacon, Inc. Needham Heights, MA, USA. Disponível em <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1213888>, acesso em 10/03/2017 às 14:18h.

Tang, J., Tang, Z., Zhang, D. & Li, Q. (2007). The impact of entrepreneurial orientation and ownership type of firm performance in the emerging region of China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(4): 383-397.

Taylor, S. S. (2002). Overcoming Aesthetic Muteness: research in organizational members. *Aesthetic Experience. Human Relations*, 55 (7): 755-766.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2): 199-208.

Teece, D. J. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, pp. 39-63.

Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The dynamic capability of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management journal*, 28: 1319-1350.

Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. New York: Oxford University Press.

Teece, D.J. (2010) *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 43, 172-194.

Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8): 1395-1401.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen (1997), A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 7, pp. 509-533.

Terpstra, D. and P.D. Olson. (1993). Entrepreneurial Start-up and Growth: A Classification Problems. *Entrepreneurship Theory and Practice*.(Spring), 5-20.

Thompson, P. (2001). How much did the liberty shipbuilders learn? New evidence for an old case study. *Journal of Political Economy*, 109(1): 103-137.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley

Tranfield, D., & Smith, S. (1998). The strategic regeneration of manufacturing by changing routines. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(2): 114-29.

Tsai, W. (2002). Social structure of coepetition within a multunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2): 179-190.

Tsai, W., & Goshal, S. (1998). Social capital and value creation: the role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4): 464-476.

Tsang, E. W. K. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management Executive*, 12(2): 64-73.

Tuominen, M. (2004): Channel Collaboration and Firm Value Proposition, *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(4): 178-189.

Van Auken, H., Kaufmann, J., & Herrmann, P. (2009). An empirical analysis of the relationship between capital acquisition and bankruptcy law. *Journal of Small Business Management*, 47(1): 23-37.

Villalonga, B., & Amit, Raphael. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80: 385-417.

Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: Common trends and common threads. *Human Resource Management Review*, 13: 303-327.

Vergara, S. C. (2005). Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2007). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9 ed. São Paulo: Atlas.

Wager, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in firms: some evidence from Atlantic Canada. *Journal of Small Business Management*, April, 13-23.

Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research. *International Journal of Management Reviews*, 9(1): 31-51.

Wang, C.-C., Chuang, H.-C., Liu, N.-T. & Shih, H.-S. (2014). The Organizational Evolutions and Strategies of Family Businesses in Taiwan. *Open Journal of Business and Management*, 2, 329-338.

Watts, L. R. (1992) Degrees of entrepreneurship and small firm planning. *Journal of Business and Entrepreneurship* 2, n. 2, p. 59-67.

Webb, J. W., Ketchen Jr., D., Ireland, R. D. (2010) Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy* (1): 67-77.

Weick, K. E., & Roberts, K. (1993) Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight deck. *Administrative Science Quarterly*, 38: 357-381.

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

Wernerfelt, B. (1989). From critical resources to corporate strategy. *Journal of General Management*, 14: 4-12.

Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3) 171-174.

Williamson, O. E. (1999) Strategy research: governance and competence perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12): 1087-1108.

Williamson, I. O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(1): 27-42.

Williamson, I. O., Cable, D. M., & Aldrich, H. E. (2002) Smaller but not necessarily weaker: how small business can overcome barriers to recruitment. In J. Katz, & T. M. Welbourne (Eds.). *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*. pp. 83-106. Amsterdam: JAI Press.

Winter, S. G. (2000). The satisficing principle in capability learning. *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 981-996.

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24, 991-995.

Winer, R. S. (2004). *Marketing Management*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Publishing Company.

Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, 27(5): 613-634.

Wright, P. M., Dunford, B. B., Snell, S. A. (2001). Human resource and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, v. 27, n. 1, p. 701-721.

Wright, P. L., Kroll, M. J., Parnell, J. (2009). *Administração estratégica: Conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli & Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas.

Wright, P. L., Kroll, M. J., Parnell, J. (2015). *Administração estratégica: conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas.

Wright, P., Kroll, M., Pringle, C., Johnson, J. (1990). Organization types, conduct profitability and risk in the semiconductor industry. *Journal of Management Systems*, vol. 2, no. 2, p. 33-48.

Wright, P. M., MacMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal*

of Human Resource Management, 5 (2), 301-326.

Wright, P., Pringle, C., & Kroll, M. (1992) *Strategic management text and cases*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social, capital, knowledge, acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6): 587-613.

Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management*, 43(4): 367-380.

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, conceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27: 185-203.

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(6): 1035–1054.

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

Zeev, R., & Amit, R. (1996). Competence-based strategic defense. *Academy of Management Best Papers Preceedings*, August, p. 56-60.

Zellweger T (2007) Time horizon, costs of equity capital, and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1): 1-15.

Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339-351.

Zott, C. (2003). Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. *Strategic Management Journal*, 24: 97-125.

ANEXOS

ANEXO A – PROTOCOLO DE PESQUISA

Instruções das Pesquisas Quantitativa e Qualitativa

A1. Dados do pesquisador e orientador

Pesquisador: Anderson Lourenço Miranda

Orientador: Nelson José dos Santos António

A2. Instituição

Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE)

Departamento: BRU-ISCTE

Linha de Pesquisa: Estratégia e Empreendedorismo

A3. Questão do Estudo de Caso

Até que ponto a formação da vantagem competitiva em pequenos negócios se aporta aos princípios da teoria das capacidades dinâmicas?

A4. Pressupostos e hipóteses

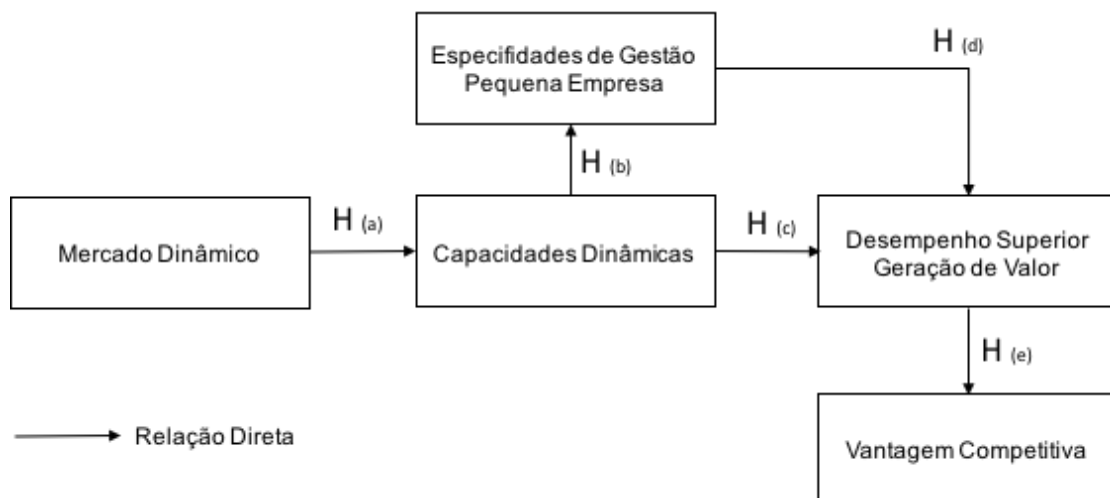
Adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais para mudar o ambiente tornaram-se uma chave da vantagem competitiva das empresas. (Teece & Pisano 1994, Kogut & Zander 1992). O ajuste organizacional oriundo de determinadas ações estratégicas implementadas pelas pequenas empresas se revelam capazes de gerar a vantagem competitiva se distinguindo dos concorrentes. Com base nas pesquisas discutidas neste estudo, foi possível selecionar um conjunto de hipóteses que representam os direcionamentos do êxito estratégico num pequeno negócio. São elas:

- Relação entre mercado dinâmico e capacidades dinâmicas;
- Relação entre capacidades dinâmicas e especificidades de gestão na pequena empresa;
- Relação entre capacidades dinâmicas e desempenho superior com base na geração de valor para os clientes;
- Relação entre especificidades de gestão da pequena empresa e desempenho superior com base na geração de valor para os clientes;
- Relação entre desempenho superior com base na geração de valor e vantagem competitiva.

A5. Objetivos do estudo

Analisar as perspectivas relacionadas à fonte de vantagem competitiva em pequenas empresas sob a ótica da teoria das capacidades dinâmicas, evidenciando relações, aproximações e reflexões em diferentes instâncias.

A6. Modelo teórico do estudo de caso



A6. Roteiro da abordagem

Através de entrevistas, as informações serão coletadas com gestores, sócios e pessoas ocupantes de cargos chaves nas pequenas empresas objeto do estudo de caso. As entrevistas terão duração de no

Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios

máximo uma hora e serão conduzidas pelo pesquisador em local previamente agendado com o entrevistado. Se for do interesse do entrevistado, o nome ou identificação do cargo exercido não serão divulgados.

A8. Procedimentos de coleta de informações

Empresas (empresários/gestores) a serem visitadas, incluindo contatos:

- Empresa: Toca da Empada - pequena empresa do segmento de alimentação com foco na venda de empadas. Entrevistado: Martin Messier (Proprietário e Gestor);
- Empresa: Escola de Negócios Excellence – pequena empresa no segmento de educação superior com foco em MBA's e treinamentos. Entrevistado: Ricardo Carreira (Proprietário e Gestor);
- Empresa: Copiar Center – pequena empresa no segmento de tecnologia com foco na revenda autorizada Ricoh, Samsung e OKI, é especializada em venda, locação e gestão de documentos. Entrevistada: Glenda Albuquerque (Proprietária e Gestora);
- Empresa: Salão de Beleza Samura – pequena empresa no segmento de beleza com foco em cortes de cabelo, escovação e tintura feminina. Entrevistada: Samura Oliveira (Proprietária e Gestora);
- Empresa: CER (Centro de Estratégias e Resultados) – pequena empresa no segmento de treinamento e qualificação profissional com foco no desenvolvimento de programas de liderança e vendas; Entrevistado: Haroldo Padilha (Proprietário e Gestor);
- Empresa: Organiza Já! - pequena empresa no segmento de *coaching*, assessoria pessoal e empresarial com foco em vendas e desenvolvimento comercial. Entrevistado: Nataniel Neto (Proprietário e Gestor);
- Empresa: Escola Santa Fé – pequena empresa no segmento de educação infantil. Entrevistado: Felipe Mussalém (Proprietário e Gestor);
- Empresa: Papelaria Bagatela – pequena empresa no segmento de materiais escolares e papelaria. Entrevistado: José Ribamar Soeiro (Proprietário e Gestor);
- Empresa: Core Seed – pequena empresa no segmento de eventos e treinamentos empresariais. Entrevistado: Marcus Aguiar (Proprietário e Gestor);
- Empresa: Stratic Rede de Consultores – pequena empresa no segmento de consultoria e assessoria empresarial com foco estratégico. Entrevistado: Laercio Sousa (Proprietário e Gestor).

A7. Plano de coleta de dados

As informações serão coletadas no período de fevereiro a junho de 2017 a partir das entrevistas agendadas. Será feita entrevista face a face, acompanhadas de anotações e gravações, complementadas por e-mail, se necessário.

A8. Questionário e roteiro

Identificar se o vocabulário do questionário está adequado e não provoca dúvidas; Verificar se as questões são claras no contexto em que devem ser respondidas; Analisar se um possível viés é sugerido; Verificar as possibilidades das questões despertarem objeção do entrevistado; Checar se a ordem das questões está adequada.

A9. Procedimentos ao longo da aplicação do questionário e entrevista

Identificar o entrevistado; Apresentar o objetivo da pesquisa; Explicar, sempre que necessário, o significado ou definição de termos utilizados no questionário; Informar sobre a liberdade para responder com base na experiência e no conhecimento, podendo complementar posteriormente as respostas; Solicitar críticas e sugestões sobre os procedimentos utilizados; Verificar junto ao entrevistado a checagem dos dados coletados; Anotar horário; Agradecer; Fazer resumo da entrevista, contendo: informações gerais sobre o entrevistado (nome, cargo, duração da entrevista, informações da empresa etc.); Opiniões do entrevistado (transcrever trechos relevantes); Relatórios do estudo de caso por questionamento, contendo os dados anteriores relativos a opinião de todas as empresas.

ANEXO B – ORIENTAÇÕES DA PESQUISA QUANTITATIVA

Questionário estruturado e desenvolvido pelo acadêmico do doutoramento em Gestão (BRU-ISCTE), Anderson Lourenço Miranda, com a finalidade de obter percepções de gestores/proprietários sobre a Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios. Tema: VANTAGEM COMPETITIVA EM PEQUENOS NEGÓCIOS: perspectivas à luz das capacidades dinâmicas - Caso São Luís.

Amostra: Pequenos Empresários na classificação Empresa de Pequeno Porte (EPP) (SEBRAE) da cidade de São Luís (MA).

Só responda este questionário se o seu negócio for em São Luís (MA).

Duração estimada: 8 minutos.

Orientações:

Sinta-se livre para usar as medidas da escala:

- 1 - Discordo totalmente;
- 2 - Discordo;
- 3 - Nem concordo, nem discordo;
- 4 - Concordo;
- 5 - Concordo totalmente.

Entende-se:

Capacidades dinâmicas como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança.

Especificidades de gestão no pequeno negócio como as capacidades, recursos, cultura, estratégia, ativos ou qualquer componente que torne a empresa distinta, específica e única. Aspectos da especificidade na gestão caracterizam pequenas empresas em culturas empresariais únicas. Dentre as especificidades esta a base familiar, que se configura pela forte interação entre os membros individuais e os negócios.

Desempenho superior através da geração de valor para os clientes como a criação de valor (originado dos recursos tangíveis e intangíveis, das capacidades e competências, das pessoas, processos e produtos) capaz de diferenciar o desempenho da empresa frente as rivais.

Vantagem competitiva como a capacidade da manutenção da estratégia de criação de valor pela empresa.

Importante:

Se for responder pelo celular, incline o aparelho na horizontal. Isto facilitará a visualização do questionário.

ANEXO C – MODELO DE QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO Nº ____ / EMPRESÁRIO - EPP (EMPRESAS DE PEQUENO PORTE)

Por favor, indique (colocando um círculo) como o Sr(a). avalia cada uma das seguintes frases.

SINTA-SE LIVRE PARA USAR UMA DAS MEDIDAS DA ESCALA – 1, 2, 3, 4 ou 5.

1 significa “discordo totalmente”

4 significa “concordo”

2 significa “discordo”

5 significa “concordo totalmente”

3 significa “nem concordo, nem discordo”

Bloco 01

P1. Perspectivas MD²⁴ e relações com CD [Única Escolha]- (Variáveis 1.1 a 1.6)

P1.1. Acredito que as ações dos concorrentes locais e externos têm mudado rapidamente.	1 2 3 4 5
P1.2. Acredito que as mudanças tecnológicas são rápidas e as condições de mercado são imprevisíveis.	1 2 3 4 5
P1.3. Acredito identificar e capitalizar novas oportunidades de mercado.	1 2 3 4 5
P1.4. Acredito que as preferências e desejos do consumidor sejam imprevisíveis.	1 2 3 4 5
P1.5. Acredito criar mudanças através da inovação, introduzir rupturas de forma a criar dinamismo e influenciar no mercado em que atuo.	1 2 3 4 5
P1.6. Acredito numa relação entre o mercado dinâmico e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.	1 2 3 4 5

P2. Perspectivas sobre CD e relações com EG [Única Escolha] - (Variáveis 2.1 a 2.7)

P2.1. Acredito ser fundamental a atividade coletiva onde a pequena empresa gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria contínua na efetividade.	1 2 3 4 5
P2.2. Acredito desenvolver uma capacidade de mudança organizacional através de habilidades empreendedoras diferenciadas e da liderança.	1 2 3 4 5
P2.3. Acredito investir em aprendizagem contínua e estabelecer rotinas de alto nível com padrões de atividades.	1 2 3 4 5
P2.4. Acredito que às habilidades internas são as principais ferramentas para renovar as competências-chave, conforme ocorrem mudanças no ambiente onde atua.	1 2 3 4 5
P2.5. Acredito que a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente para corresponder aos ambientes em rápida mudança, são essenciais para sua sobrevivência.	1 2 3 4 5
P2.6. Acredito que as capacidades dinâmicas dependem da capacidade de perceber as mudanças internas e implantá-las com sucesso.	1 2 3 4 5
P2.7. Acredito numa relação entre capacidades dinâmicas e especificidades da gestão para alcance de desempenho superior.	1 2 3 4 5

P3. Perspectivas sobre CD e relações com DS [Única Escolha] - (Variáveis 3.1 a 3.6)

P3.1. Acredito que as capacidades dinâmicas dependem da capacidade de uma empresa enxergar novas oportunidades.	1 2 3 4 5
P3.2. Acredito desenvolver novas estratégias rapidamente e capacidades dinâmicas superior a concorrência.	1 2 3 4 5
P3.3. Acredito desenvolver capacidades operacionais melhor do que as rivais.	1 2 3 4 5
P3.4. Acredito que as pequenas empresas precisam de capacidades dinâmicas que lhes permitam detectar e aproveitar novas oportunidades, renovar a base do mercado existente e alcançar um desempenho superior.	1 2 3 4 5
P3.5. Acredito que as capacidades dinâmicas dependem da existência de habilidades empreendedoras da liderança.	1 2 3 4 5
P3.6. Acredito numa relação entre capacidades dinâmicas e o alcance do desempenho empresarial superior.	1 2 3 4 5

²⁴ MD (Mercado Dinâmico, CD (Capacidades Dinâmicas), EG (Especificidades de Gestão), DS (Desempenho Superior), VC (Vantagem Competitiva).

Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios

P4. Perspectivas sobre EG e relações com DS [Única Escolha] - (Variável 4.1 a 4.9)

P4.1. Acredito que as capacidades construídas através das competências pessoais e do aprendizado coletivo influenciam o desempenho superior de uma pequena empresa.	1 2 3 4 5
P4.2. Acredito que a liderança, ambiente e contexto familiar influenciam positivamente na distinção da empresa com relação às concorrentes.	1 2 3 4 5
P4.3. Acredito que a falta disciplina com relação à destinação dos lucros, a perda de desempenho nos vários setores da organização, a incapacidade de se reinventar, a morosidade nas reações às novas condições de competição mercadológica e a influência do nepotismo são as principais barreiras na administração da pequena empresa.	1 2 3 4 5
P4.4. Acredito que a visão partilhada desenvolvida pelo líder e a orientação empreendedora são fatores determinantes no comportamento empresarial de uma pequena empresa.	1 2 3 4 5
P4.5. Acredito que o envolvimento da propriedade familiar na empresa é uma importante característica distintiva que explica o comportamento estratégico das pequenas empresas familiares.	1 2 3 4 5
P4.6. Acredito incentivar críticas e sugestões para ampliar as percepções internas e externas, e fortalecer o desenvolvimento estratégico.	1 2 3 4 5
P4.7. Acredito que a profissionalização da gestão é um importante fator na reinvenção e evolução de um modelo de negócio com base familiar para outro impulsionado por uma nova visão de família empresária.	1 2 3 4 5
P4.8. Acredito que as pequenas empresas familiares possuem recursos e capacidades que as caracterizam numa esfera organizacional única.	1 2 3 4 5
P4.9. Acredito numa relação entre especificidades de gestão e o alcance do desempenho empresarial superior.	1 2 3 4 5

P5. Perspectivas sobre vantagem competitiva [Única Escolha] - (Variável 5.1 a 5.5)

P5.1. Acredito que a vantagem competitiva e as capacidades empresariais não são construídas apenas através das competências pessoais, mas também do aprendizado coletivo, bem como das tecnologias, equipamentos e instalações específicas utilizadas pela pequena empresa.	1 2 3 4 5
P5.2. Acredito que os processos empresariais que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado são fundamentais para alcançar e sustentar vantagem competitiva.	1 2 3 4 5
P5.3. Acredito que o comportamento empresarial constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos (melhorando e reconstruindo capacidades) em resposta às mudanças do ambiente, atingem e sustentam a vantagem competitiva.	1 2 3 4 5
P5.4. Acredito que em pequenas empresas familiares, os procedimentos e as tradições organizacionais que se tornam valores da interação entre a vida familiar e a atividade empresarial, se constituem numa grande vantagem a longo prazo.	1 2 3 4 5
P5.5. Acredito numa relação entre o desempenho empresarial superior e o alcance das vantagens competitivas.	1 2 3 4 5

Bloco 02

P7. Perspectivas sobre desempenho superior [Múltipla Escolha] - (Variável 7.1)

P7.1. Principal fonte de inovação da pequena empresa:	A própria empresa (711)	Clientes (712)
	Fornecedores (713)	Internet (714)
	Consultorias (715)	Notícias e revistas (716)
	Treinamentos e eventos (717)	Relatórios financeiros (718)
	Concorrência (719)	Outras: _____ (720)
	Não sabe (721)	Não respondeu (722)

P8. Perspectivas sobre vantagem competitiva [Múltipla Escolha] - (Variável 8.1 a 8.2)

P8.1. A busca pela vantagem competitiva empresarial está associada à:	Produtos (811)	Processos (812)
	Pessoas (813)	Não sabe (814)
	Não respondeu (815)	
P8.2. Quais fatores são considerados na busca pela vantagem competitiva:	Internos (821)	Externos (822)

Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios

P9. Perspectivas sobre a estratégia empresarial [Múltipla Escolha] - (Variável 9.1 a 9.2)

P9.1 Estratégia principal:	Liderança em custo (911) Focalização ou Nicho (913)	Diferenciação (912) Não sabe (914)
P9.2. Postura estratégica empresarial:	Defensiva, a empresa localiza e mantém uma linha de produtos/serviços relativamente estável. (921)	
	Prospectiva, a empresa está continuamente ampliando a sua linha de produtos/serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos/serviços em uma área de mercado relativamente mais ampla. (922)	
	Analítica, a empresa tenta manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável, ao mesmo tempo, adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem sucedidos em outras empresas do setor. (923)	
	Reativa, a empresa exibe um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. Não arrisca em novos produtos/serviços, a não ser quando ameaçada por competidores. (924)	

P10. Variáveis de controle [Única Escolha] - (Variáveis 10.1 a 10.5)

P10.1. Setor:	Comércio (111) Serviços (112) Indústria (113) Construção (114)
P10.2. Base Empresarial:	Familiar (121) Não Familiar (122)
P10.3. Empregados:	1 a 8 (131) 9 a 39 (132) 40 a 69 (133) 70 a 99 (134)
P10.4. Tempo de atuação:	0 a 3 anos (141) 4 a 7 anos (142) 8 ou mais (143)
P10.5. Faturamento anual:	Abaixo de R\$ 359.999,99 (150)
	De R\$ 360.000,00 a R\$ 1.440.000,00 (151)
	De R\$ 1.440.000,01 a R\$ 2.520.000,00 (152)
	De R\$ 2.520.000,00 a R\$ 3.600.000,00 (153)
	Não sabe (154) Não respondeu (155)

ANEXO D – ROTEIRO DE ENTREVISTA (QUESTÕES PLANEJADAS)

ROTEIRO DE ENTREVISTA N° ___ / EMPRESÁRIO - EMPRESA DE PEQUENO PORTE

Qual o setor de atuação da empresa?

Tempo de mercado?

Número de funcionários?

P1. Perspectivas do Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

P2. Perspectivas sobre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

P3. Perspectivas sobre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

P4. Perspectivas sobre Especificidade de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

P5. Perspectivas sobre vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

ANEXO E – ENTREVISTAS REALIZADAS

D.1. - Empresa: Toca da Empada

Entrevistado: Martin Messier (Proprietário e Gestor)

Data da entrevista: 21.04.2017

Duração: 00:37'54"

Setor de atuação da empresa: Alimentação

Número de funcionários: 5

Tempo de mercado: 10 anos

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Martin Messier: Eu acredito, principalmente agora e principalmente no Brasil. Uma das coisas que eu estou observando é que o Brasil não vai seguir a mesma linearidade que os outros países seguiram. Por exemplo, você não tem como saber como o Brasil vai estar daqui alguns anos, diferentemente de outras economias mais estáveis. Neste sentido, novas tecnologias permitem pular etapas. O uso do telefone celular e acesso a internet portátil também reconfiguram as relações. Essas configurações no comportamento do consumidor estabelecem pressupostos de uma revisão permanente das habilidades e das estratégias. Essa questão das capacidades dinâmicas e da reconfiguração das habilidades empresariais é absolutamente essencial por dois motivos: as coisas estão mudando rapidamente não sabemos onde vai dar, então, se você não tiver atento e não tiver a capacidade de aprender a aprender, você vai ter muita dificuldade. A maneira como eu configurei a Toca da Empada nos últimos 10 anos em São Luís com foco nas classes A e B+ e considerando que é uma classe modista, então, eles estão o tempo todo procurando novidade e nesta postura, tenho que absorver e reconfigurar e ir em busca de outras classes. Nestas inovações, eu sinto uma grande oportunidade de negócio e mudança. A melhor forma de você fazer um país avançar é democratizar algumas linhas de produto e ampliar capitalidade mercadológica. Preço baixo dá acesso ao mercado da escala. A Toca da Empada precisa se articular para atender para uma massa da população que é o perfil de São Luís. Estamos em um dos Estados mais pobres do Brasil. Como eu posso atuar em uma linha estratégica e ignorar outra onde a maior parte da população não participa. Essa descoberta é uma descoberta que está me entusiasmando. Eu estou reconfigurando não só a questão do cliente mas o negócio em si.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Martin Messier: Claro. O pequeno negócio é o mais indicado para enfrentar os grandes negócios. O pequeno negócio tem agilidade. O negócio grande ele tem burocracia e para mudar de rumo, o gestor esta lhe dando com um navio transatlântico que leva o petróleo, então, a ideia surge, depois tem que agendar uma reunião para expor a ideia, depois isso vai para um comitê, depois o comitê avalia, depois, a partir do momento em que é aprovada, todos os sistemas internos precisam se adequar. Enquanto isso, o pequeno empresário acordou de manhã e mudou de rumo a tarde. Isso é onde existe toda possibilidade de desrupção, romper com o existente e criar uma curva de valor, principalmente a desrupção do próprio negócio quando feito de forma prospectiva. Quando a pequena empresa possui um núcleo familiar com as capacidades e com habilidades de reconfiguração e gestão, as chances de êxito na condução estratégica dos seus negócios são grandes. O ponto chave é a liderança. A cultura da aproximação das relações humanas pode ser um grande espírito de uma gestão familiar, e se integrado a profissionalização, o percurso de singularização e especificidades é nítido nas pequenas empresas.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Martin Messier: A partir do momento que você aumenta as habilidades de reconfigurar suas competências e o êxito estratégico é alcançado. Mergulhar no seu próprio ambiente corporativo e construir vetores de transformação na ampliação de receitas e na redução de custos constrói um percurso de vantagem competitiva. Nós precisamos voltar para o pensamento original brasileiro. A gente está tentando copiar modelos. Não tem como gerar vantagem na cópia. Na ideia original do negócio, tentei absorver algumas influências canadenses e implantar no modelo de negócio. Hoje isso se inverteu, o modelo de negócio precisa ser maranhense para maranhense. A unicidade no modelo de gestão está em criar de forma original suas capacidades, recursos e competências respeitando a cultura e a comunidade local.

H d). Relação entre Especificidades de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Martin Messier: Sim. As capacidades dinâmicas distintas e específicas somado a estratégia que torna o negócio singular são capazes de diferenciar uma empresa pelo desempenho. Atendimentos únicos, relacionamento com os funcionários, clima organizacional, posicionamento e alcance de um nicho, e a cultura de uma liderança são alguns elementos que direcionam o distinção e geram desempenho superior no pequeno negócio.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Martin Messier: Eu acho que é humano. A vantagem competitiva possui relação com a forma como as pessoas desenvolvem, matam e recriam suas capacidades numa atmosfera organizacional. O compromisso em preencher “buracos” ou necessidades não contempladas. Os grandes players, as grandes empresas não dão conta de atender demandas ou necessidades muito específicas. O pequeno negócio deve aproveitar o preenchimento destas lacunas e neste sentido, a vantagem competitiva se configura. A singularidade em se posicionar de forma específica unido a capacidade de se remodelar continuamente com uma cultura empresarial específica, tornam a pequena empresa num processador de vantagens competitivas. Desta forma, se as capacidades e recursos forem superiores, a vantagem competitiva se configurará.

D.2. – Empresa: Escola de Negócios Excellence (ENE)

Entrevistado: Ricardo Carreira (Proprietário e Gestor)

Data da entrevista: 22.04.2017

Duração: 00:19'33"

Setor de atuação da empresa: Educação

Número de funcionários: 8

Tempo de mercado: 14 anos

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Ricardo Carreira: O mercado é extremamente dinâmico. As habilidades internas são indispensáveis. A liderança é fundamental na configuração e reconfiguração dessas habilidades e endereçar mudanças frente ao dinamismo de mercado em pequenas empresas.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Ricardo Carreira: As decisões em grandes e empresas de rede são lentas e burocráticas. Na empresa pequena é rápida a partir da criação da visão do gestor. A pequena empresa familiar pode ser ágil a medida em que se profissionaliza e constrói capacidades distintas a partir de um modelo único de gestão.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Ricardo Carreira: No mercado em que atuo a liderança em custos são o foco. Como foco na diferenciação e geração de valor, há a necessidade de gerar capacidades dinâmicas para criar um ponto de ruptura. Buscamos reconfigurar as competências internas para alcançar continuamente desempenho superior frente os nossos rivais.

H d). Relação entre Especificidade de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Ricardo Carreira: Podem. O pequeno negócio e suas capacidades únicas geram personalização e identidade única, capazes de fortalecer uma base de diferenciação e geração de valor frente as grandes empresas.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Ricardo Carreira: Deve se ancorar nos diferenciais e personalização. Entregar para as pessoas aquilo que a grande organização não pode entregar com foco em nichos. As pessoas e as capacidades são fundamentais neste processo.

D.3. Empresa: Copiar Center

Entrevistado: Glenda Albuquerque (Proprietária e Gestora)

Data da entrevista: 24.04.2017

Duração: 00:25'39"

Setor de atuação da empresa: Tecnologia (Revenda autorizada Ricoh, Samsung e OKI)

Número de funcionários: 8

Tempo de mercado: 15 anos

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Glenda Albuquerque: Eu acredito que todo tempo nós temos que estar mudando. O mercado é muito dinâmico. As mudanças são muito rápidas. Todo o dia estamos desenvolvendo processos diferentes frente as novas necessidades e expectativas do cliente. A gente aprende todo dia. Mudança nos processos e novas habilidades comportamentais e intelectuais são necessárias dentro da empresa. Todo dia é dia de aprendizado. Embora sejam rotinas executadas a muito tempo, todo dia há uma inovação e melhoria.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Glenda Albuquerque: Acredito que sim. Uma das principais habilidades internas é procurar ser diferente respeitando a filosofia de vida muito próxima dos nossos clientes. Gestão familiar profissionalizada direciona a formação de habilidade dinâmicas e a construção de habilidades únicas. A essência empresarial familiar é diferente. As relações precisam estar equilibradas e justas para ter uma diferenciação no mercado. Valores e competências únicas formam uma cultura.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Glenda Albuquerque: Sim. As habilidades e competências internas são capazes de gerar desempenho superior. As nossas habilidades de atendimento ao cliente são mais rápidas. Meios e maneiras são desenvolvidas a todo tempo e pensadas a todo instante para aprimorar nossas habilidades e competências para não brigar pelo preço. A perspectiva é a diferencial baseada em valor. Produtos de qualidade, originais e com certificação captam essa impressão dos clientes. No nosso caso, garantimos uma qualidade superior na infraestrutura e equipe capacitada focam o atendimento ao cliente com rapidez, transparência e respeito. As rotinas internas, nosso pessoal, nossa qualidade nos processos reforçam a dimensão de posicionamento e desempenho superior. As dinâmicas regionais são diferentes das dinâmicas nacionais e nós precisamos ajustar quando analisamos as frentes estratégicas externas.

H d). Relação entre Especificidade de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Glenda Albuquerque: A capacidade existe se for desenvolvida com a competência de profissionalização da gestão. A capacidade de gestão e sua estratégia é base para o desempenho superior e a geração de valor. No poder de negociação. Nas relações humanas, no líder. Quando a estrutura cresce, a velocidade de mudança se torna mais lento. Cultura, liderança, e relação de desenvolvimento pessoal muito forte guiado por um processo de aprendizagem e equilíbrio.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios

Glenda Albuquerque: Profissionalização da gestão, transparência, equilíbrio entre empresa, funcionários e clientes, respeito, valores, cultura, proximidade do clientes e funcionários, liderança transformacional e baseada em valores únicos, relações de confiança, reinvenção e inovação como princípio interno buscando um diferencial.

D.4. - Empresa: Salão de Beleza Samura

Entrevistado: Samura Oliveira (Proprietária e Gestora)

Data da entrevista: 24.04.2017

Duração: 00:13'42"

Setor de atuação da empresa: Beleza Pessoal

Número de funcionários: 7

Tempo de mercado: 20 anos

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Samura Oliveira: Sim, no meu caso tive que estudar mais e procurar ajuda de pessoas mais bem preparadas. Nos pequenos negócios, acredito haver dificuldade do empresário na reconfiguração das competências internas e adequação as mudanças pelo vínculo do empresário com tarefas operacionais, dificultando o pensamento estratégico e as novas ideias.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Samura Oliveira: Sim, acredito que só dessa forma o pequeno negócio possa crescer e se sustentar no mercado.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Samura Oliveira: Sim, só assim podemos conhecer nossas forças e fraquezas e agir de forma que possamos aproveitar o máximo delas e saber lidar com as dificuldades que possam aparecer mudando de estratégia de forma mais rápida. As capacidades dinâmicas permitem o alcance do desempenho superior ao longo do tempo.

H d). Relação entre Especificidades de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Samura Oliveira: Sim, um percurso estratégico unido ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas únicas num pequeno negócio capazes de gerenciar com rapidez as ameaças e transformações são capazes de produzir maior desempenho que as rivais.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Samura Oliveira: Conhecendo melhor sua empresa, aprender a lidar com as mudanças, desenvolver suas capacidades dinâmicas não agindo só de forma reativa, mas de forma que possa antever mudanças boas e ruins e estar preparado para isso.

D.5. – Empresa: CER (Centro de Estratégias e Resultados)

Entrevistado: Haroldo Padilha (Proprietário e Gestor)

Data da entrevista: 25.04.2017

Duração: 00:17'02"

Setor de atuação da empresa: Consultoria e Treinamento

Número de funcionários: 2

Tempo de mercado: 08 anos

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Haroldo Padilha: Sim. Toda a empresa precisa pensar estrategicamente, ficar atenta aos movimentos do mercado, consumidor, parceiros, concorrentes.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Haroldo Padilha: Sim. Potencializando as capacidades dinâmicas, as estratégias e o modelo de gestão se consolidam através da profissionalização e isso é percebido pelo mercado como grande diferencial.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Haroldo Padilha: Sim. A busca da excelência é alcançada como propósito comum através das potencialidades efetivas das equipes e colaboradores. A capacidade de reconfigurar as capacidades internas e produzir capacidades dinâmicas produz oxigenação operacional e estratégia para enfrentar um meio competitivo

H d). Relação entre Especificidades de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Haroldo Padilha: Sem sombra de dúvidas. Ao arquitetar um modelo que reúne uma especificidade de gestão através de uma fonte estratégica peculiar, o desempenho superior e a geração de valor ficam bem mais próximo

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Haroldo Padilha: Reunindo perfis alinhados com a estratégia do negócio, missão, visão, valores, com o alto grau de maturidade e responsabilização nas tomadas de decisões promovendo agilidade em seus processos com mais assertividade nas ações de mercado e atuação.

D.6. – Empresa: Organiza Já!

Entrevistado: Nataniel Neto (Proprietário e Gestor)

Data da entrevista: 26.04.2017

Duração: 00:13'23"

Setor de atuação da empresa: Consultoria, Treinamento e Assessoria Administrativa

Número de funcionários: 2

Tempo de mercado: 04 meses

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Nataniel Neto: Com certeza. Julgo ser fundamental ao considerar as incertezas de mercado e diversificação de estratégias dos concorrentes, não só da mesma área, como tangencialmente, além da informalidade interna com os processos e dos próprios funcionários.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Nataniel Neto: Sim. É um artifício primordial para estruturar a empresa e direcionar suas estratégias as novas frentes no mercado. Não vejo como uma pequena empresa possa desenvolver a especificidade no modelo de gestão e na sua estratégia sem as capacidades dinâmicas.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Nataniel Neto: Com certeza. A inquietude e a busca pelo aprimoramento contínuo das habilidades e das competências internas de forma a se apropriar do valor, gera desempenho superior. O principal desafio é envolver e sensibilizar a necessidade de tal investimento ao empresário(a).

H d). Relação entre Especificidade de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Nataniel Neto: Sim, é importante ter esse destaque em vista aos consumidores desta empresa. A medida em que a estratégia é percebida e o valor é consolidado ao olhar do cliente caracterizando um modelo específico e diferenciado, naturalmente o desempenho superior vai sendo desenhado com lucratividade, margem nos produtos, ou participação de mercado.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Nataniel Neto: Julgo, que tudo que é falado sobre bom atendimento, qualidade do produto ou serviço, uma loja ou uma empresa bem apresentável e confortável, *delivery*, preço justo dentre outros aspectos, deveriam ser considerados como primordiais e não vantagens competitivas. Por outro lado, acaba que olhamos muito as empresas que são menos piores e não a melhor do mercado. Isso me incomoda muito, além de algumas vezes ser compactuado pelos clientes, onde não se preocupa com os diferenciais, o qual estariam dispostos a pagar por isso, usando como referencia, somente o preço, na sua maioria das vezes ou utilizando como peso maior. Diferenciais possíveis, como um bom escritório, feedback atualizado, quase momentâneo, bons relatórios de obra, atendimento sofisticado, presença, dentre outros, mas

Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios

percebo que na sua maioria o cliente opta por fechar com o de qualidade razoável, por mais que ele se sinta um pouco inseguro. Percebi muito esse comportamento no tempo da Reforma Já e tenho percebido com a Organiza Já, em algumas empresas. Assim, a geração de valor é determinante para o desempenho superior e a busca pela vantagem competitiva nos pequenos negócios.

D.7. - Empresa: Escola Santa Fé

Entrevistado: Felipe Mussalém (Proprietário e Gestor)

Data da entrevista: 27.04.2017

Duração: 00:22'35"

Setor de atuação da empresa: Educação Infantil

Número de funcionários: 8

Tempo de mercado: 29 anos

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Felipe Mussalém: Sim. Totalmente. Em se tratando de pequeno negócio, a gestão não é baseada em competências, a gestão é baseada em determinação, garra, comportamentos, e na visão do líder. Quem começa a desenvolver um negócio, nem sempre tem a competência necessária. Com o tempo, são desenvolvidas e adquiridas competências. Vencendo a barreira dos 3 a 5 anos, tem-se um diferencial baseado em competências e capacidades, vindo da liderança e dos funcionários. O gestor passa a enxergar as necessidades de readaptação e inovação considerando sua própria sobrevivência. A mudança ou acontece na dor, sendo forçado a mudar, ou é instituído na própria empresa essa capacidade. Ao meu ver, a maioria das pequenas empresas se comportam de forma reativa, não prospectiva. Em muitos casos, o empreendedor não para analisar seu próprio negócio, nem se quer o mercado. O fato de estar imerso na operação no início, tira a visão estratégica. Romper a barreira e conseguir desenvolver a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências, estabelece uma postura diferenciada neste mercado dinâmico.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Felipe Mussalém: Sim. Acredito. O pequeno negócio se adapta com mais rapidez. Existe a possibilidade de customizar e direcionar para frentes específicas. Por envolver em muitos casos a contemplação de nichos, os serviços e os produtos conseguem ser mais personalizados ao ser regido por um pequeno negócio. Atenção diferenciada aos clientes na nossa escola e o ambiente familiar aproxima os pais e os clientes numa atmosfera de convivência única. Numa pequena empresa familiar bem gerida o espírito de união e integração no desenvolvimento de uma capacidade ou no alcance de uma meta é mais visível e determinante. Transcender essas capacidades com a profissionalização entre as gerações se torna um triunfo para pequenos negócios familiares.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Felipe Mussalém: Eu não sei por exato se as condições de reconfiguração interna por si só garantiriam um desempenho superior aos concorrentes. Eu acredito que a originalidade de uma estratégia unido a uma gestão profissional capaz de ter sensibilidade mercadológica, estabelecem condições para alcançar desempenho igual ou superior aos concorrentes.

H d). Relação entre Especificidades de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Felipe Mussalém: A profissionalização da gestão na pequena empresa e as características únicas da cultura empresarial e da liderança podem sim estabelecer um desempenho superior frente aos

concorrentes. O desenvolvimento de capacidades através de programas e treinamentos formando líderes com os mesmos valores, estabelecer metas e a gestão por resultados podem alavancar o percurso estratégico a um patamar de especificidade capaz de gerar desempenho superior. Todavia, muitos pequenos negócios com âmbito familiar ainda não conseguem romper essa barreira. Há um aumento no quantitativo de clientes, resultados se encaminham com a profissionalização da gestão. O processo sucessório no pequeno negócio é base para a continuidade deste desempenho.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Felipe Mussalém: Customização. Todos os produtos tendem a virar commodities. Se você tiver a capacidade de focar um nicho e com um modelo de gestão peculiar formar uma cultura vencedora, as chances de vantagens competitivas serem alcançadas são grandes. O papel das pessoas nesta trajetória é fundamental. A liderança, o modelo de gestão, unidos a um desempenho superior geram sim vantagem competitiva. Empresas pequenas com desempenho superior através de estratégias específicas, cultura familiar, um modelo de gestão profissional, capacidade de inovação permanente, geram desempenho e consequentemente, alcançam vantagem competitiva.

D.8. - Empresa: Papelaria Bagatela

Entrevistado: José Ribamar Soeiro (Proprietário e Gestor)

Data da entrevista: 27.04.2017

Duração: 00:17'35"

Setor de atuação da empresa: Comércio varejista de artigos de papelaria

Número de funcionários: 8

Tempo de mercado: 12 anos

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

José Ribamar Soeiro: Acredito. Embora no meu segmento, essa dinâmica mercadológica não seja tão visível, temos que estar atentos as novidades, principalmente em se tratando de produtos. Deve-se ter a capacidade de inovar mesmo que os concorrentes não inovem. Os clientes gostam do novo e buscam empresas que fornecem sempre o melhor em atendimento e qualidade com o melhor preço. Assim, precisamos sempre nos reinventar.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

José Ribamar Soeiro: Em se tratando de uma pequena empresa com natureza familiar, o maior desafio se direciona em torno de dividir as competências entre os membros da família, profissionalizar a gestão, criar um ambiente de trabalho zelando por um espírito de integração e harmonia. A construção contínua destas linhas e desafios, inovando e reconfigurando as nossas competências internas, temos a capacidade sim de produzir capacidades distintas e específicas através de uma estratégia diferenciada levando nossa pequena empresa e ser percebida como um negócio singular.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

José Ribamar Soeiro: Ao melhor as competências e habilidades, melhoramos os processos e os resultados. Desta forma, acredito sim que se a empresa construir e reconfigurar suas competências internas, o desempenho superior se configura naturalmente e o mercado reconhece através de uma relação de causa e consequência.

H d). Relação entre Especificidades de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

José Ribamar Soeiro: Acredito sim que as estratégias que caracterizam as especificidades de gestão de um pequeno empresário possam possibilitar um desempenho superior. Ao conseguir desenvolver um modelo empresarial profissional e uma cultura empresarial única, a base familiar que rege uma pequena empresa familiar, pode configurar uma forte interação entre os membros individuais e os negócios.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

José Ribamar Soeiro: Acredito que a vantagem competitiva é desenvolvida quando o cliente percebe valor nos produtos, pessoas, competências e ações. Se o desempenho superior provém desta configuração, acredito sim que a vantagem competitiva possa ser alcançada.

D.9. - Empresa: Core Seed

Entrevistado: Marcus Aguiar (Proprietário e Gestor)

Data da entrevista: 21.05.2017

Duração: 00:18'41"

Setor de atuação da empresa: Eventos e Consultoria

Número de funcionários: 4

Tempo de mercado: 2 anos e 6 meses

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Marcus Aguiar: Em um cenário altamente competitivo, acredito que as organizações e principalmente as de pequeno porte, devem ser geridas por um gestor capaz de entender e acompanhar a velocidade das mudanças que acontecem no mercado. Nesse contexto, entendo que a dinâmica do mercado requer habilidade empresarial de integrar, construir e reconfigurar as competências interna. São elementos fundamentais para a tomada de decisão coerente voltada para as rápidas alterações no mercado.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Marcus Aguiar: Acredito que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas diferentes, no entanto, no atual cenário econômico e midiático (onde tudo é rapidamente exposto nas redes sociais), dificilmente qualquer novidade será específica e única de um pequeno negócio, isso porque o mercado está em constante acompanhamento das tendências, e o que era um diferencial competitivo de um pequeno negócio hoje, rapidamente é copiado e na maioria das vezes aprimorado por outras organizações.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Marcus Aguiar: Entendo que o desempenho superior de um pequeno negócio é fruto de um trabalho de "Gestão de Uma Nova Era", neste contexto, certamente as habilidades de uma empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de gerar desempenho superior, ao menos temporariamente. Ressalto, que as estratégias devem ser objetos constante de estudo de qualquer pequeno negócio que deseja manter-se competitivo no mercado.

H d). Relação entre Especificidade de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Marcus Aguiar: Acredito que sim. Ao considerar que um negócio desenvolva habilidades e competências específicas ao ponto de desenvolver um modelo estratégico diferenciado, as chances de alcançar o desempenho superior são grandes. Eu vejo uma relação muito forte entre o desenvolvimento de um modelo de negócio inovador o desempenho superior sustentado, aquele que se perpetua ao longo do tempo.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios

Marcus Aguiar: Um pequeno negócio desenvolve vantagem competitiva quando ele oferece ao mercado "valores" de produtos ou serviços que os concorrentes não oferecem. Por exemplo, atendimento de qualidade.

D.10. - Empresa: Stratic Rede de Consultores

Entrevistado: Laercio Sousa (Proprietário e Gestor)

Data da entrevista: 19.05.2017

Duração: 00:17'63"

Setor de atuação da empresa: Consultoria Empresarial

Número de funcionários: 3

Tempo de mercado: 20 anos

H a). Relação entre o Mercado Dinâmico e relações com as Capacidades Dinâmicas

Acredita que o mercado e sua dinâmica requer uma habilidade empresarial de se integrar, construir e reconfigurar competências interna e externamente para endereçar ambientes em rápida mudança?

Laercio Sousa: Certamente vivemos numa mudança de era, o que por si já traz uma radicalidade de impactos. Para se manter competitiva, a empresa, em geral, precisa se preparar para dentro e para fora. Contudo, não são todos os mercados nem todos os segmentos que exigem isso na mesma proporção. Existem mercados mais exigentes, se competitivos e expostos a uma visão internacional. Naqueles menos competitivos, ainda se aceitam e persistem empresas não perfeitamente integradas e com competências pouco influenciadas para mudanças. No segmento que atuamos, sim, o mercado exige alto grau de responsividade às mudanças.

H b). Relação entre Capacidades e relações com Especificidades de Gestão

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes de produzir capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio?

Laercio Sousa: Em nosso segmento buscamos a capacidade de nos diferenciarmos por meio de estratégias de criação de valor, de comunicação da proposta de valor e seus benefícios. Sim, acreditamos que nossas habilidades podem nos colocar como empresa diferenciada, única, mesmo em pequenos negócios, pois nossa visão é de evolução, melhoria contínua. O que nos torna diferentes é a nossa visão de mundo e não o nível de nosso faturamento.

H c). Relação entre Capacidades Dinâmicas e relações com Desempenho Superior

Acredita que as habilidades da empresa em construir e reconfigurar suas competências internas são capazes gerar desempenho superior num pequeno negócio?

Laercio Sousa: Sim, acreditamos que nosso grau de atualização nos permite dialogar com o mercado em nível elevado. Demonstrando que o resultado advém de investimentos em melhoria de processos, em gestão de pessoas, em construção de marcas e aumento de eficiência operacional. Tudo isso que oferecemos como proposta de valor diferenciada retorna em desempenho superior mesmo para um pequeno negócio.

H d). Relação entre Especificidades de Gestão e relações com Desempenho Superior

Acredita que as capacidades dinâmicas distintas, específicas e únicas no pequeno negócio podem gerar desempenho superior?

Laercio Sousa: Sim, se considerarmos que o desempenho advém não apenas de resultado econômico-financeiro, mas também de satisfação seja externa (clientes) quanto interna (colaboradores), esta capacidade de reagir rapidamente às mudanças no ambiente de negócios pode levar a um desempenho superior. Ainda mais se trouxer vantagens para a marca e a sociedade, a apuração deste desempenho se torna mais relevante.

H e). Relação entre Desempenho Superior e Vantagem competitiva

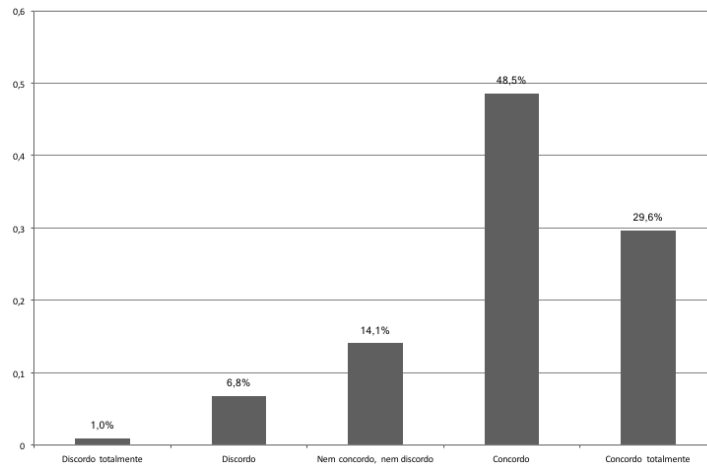
Como um pequeno negócio desenvolve sua vantagem competitiva?

Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios

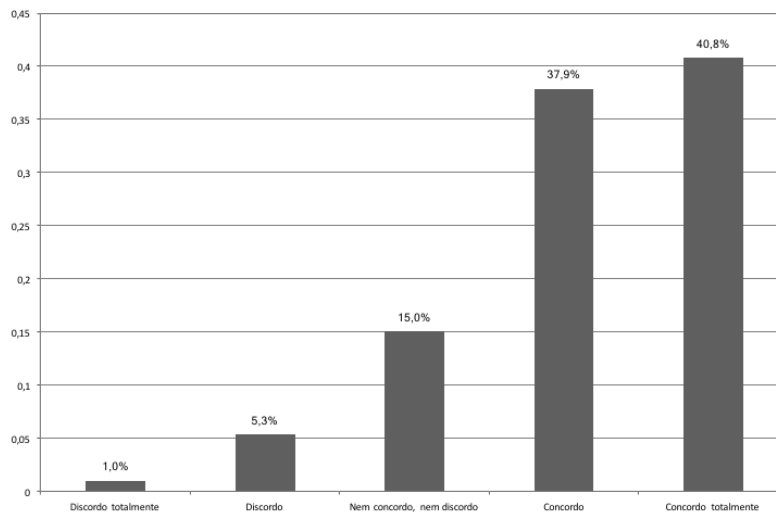
Laercio Sousa: Ser um pequeno negócio é ter o desafio de ter menos recursos apenas, mas com pensamentos de melhoria de um grande negócio. Se os donos possuírem essa visão, se são empreendedores mais do que empresários, o pequeno negócio pode desenvolver vantagem competitiva por meio de inovação seja em produtos e serviços, seja em processos operacionais, seja em desenho organizacional. Nem tudo é via redução de custos, mas podem aumentar sua vantagem competitiva, por exemplo, por meio de alianças com parceiros chaves e complementares, fornecedores ou não. Atuar em rede hoje é uma forma de complementar as capacidades dinâmicas, mesmo com escassez de recursos financeiros, mas com boa gestão do conhecimento e de talentos.

ANEXO F – RESULTADO DA PESQUISA QUANTITATIVA

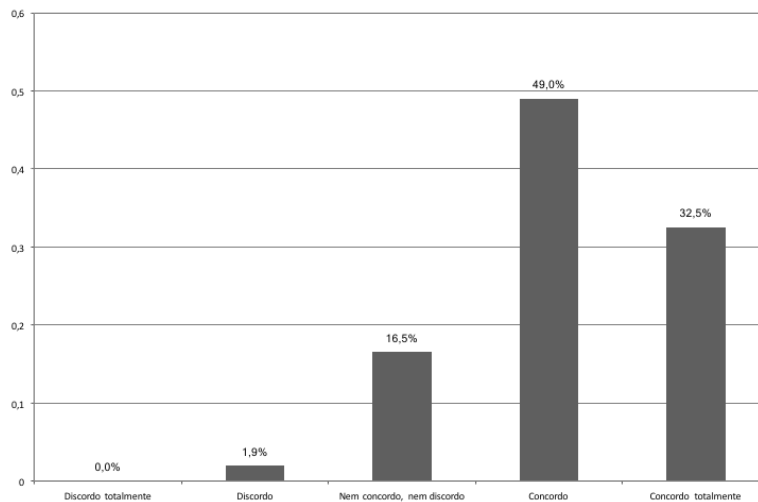
1. Acredito que as ações dos concorrentes locais têm mudado rapidamente.



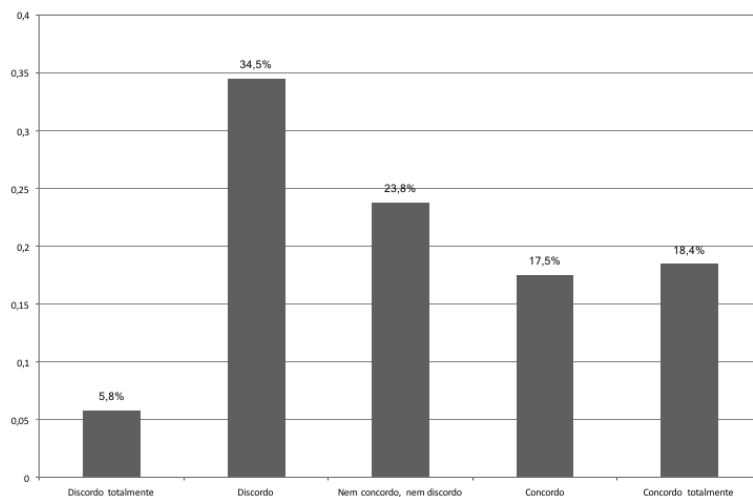
2. Acredito que as mudanças tecnológicas são rápidas e as condições de mercado são imprevisíveis.



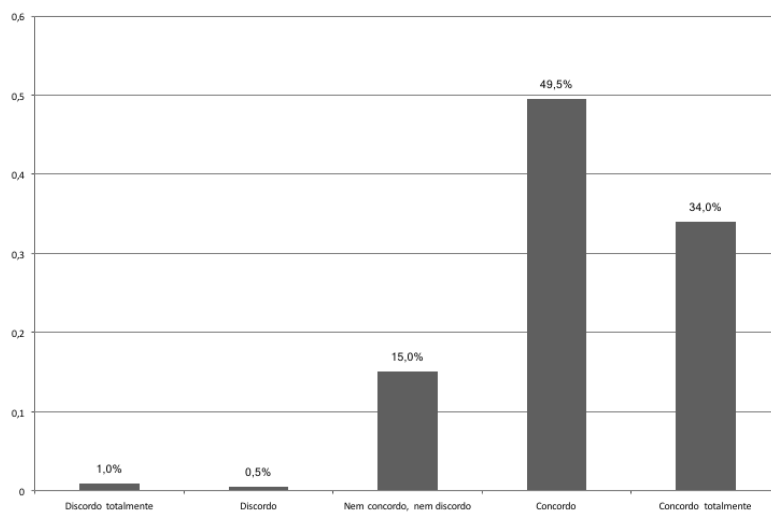
3. Acredito identificar e capitalizar novas oportunidades de mercado.



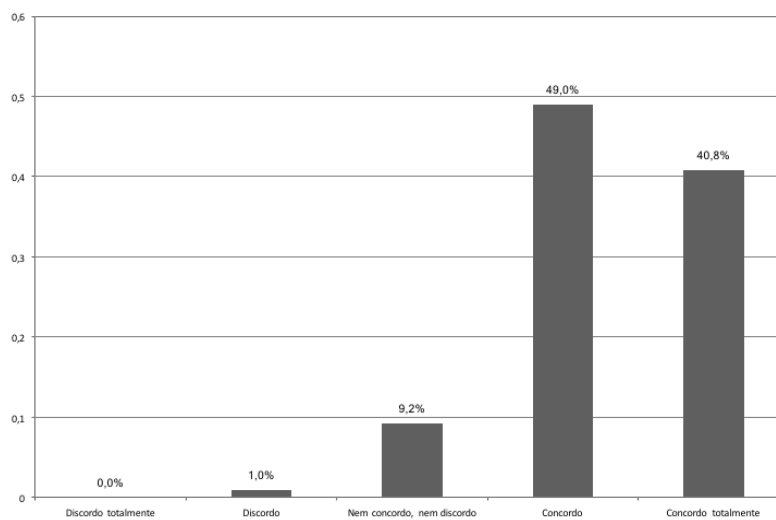
4. Acredito que as preferências e desejos do consumidor sejam imprevisíveis.



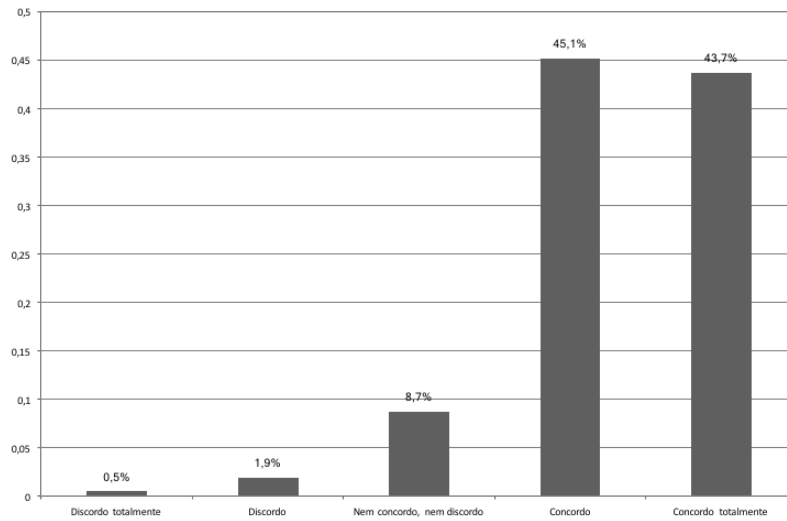
5. Acredito criar mudanças através da inovação, introduzir rupturas de forma a criar dinamismo e influenciar no mercado em que atuo.



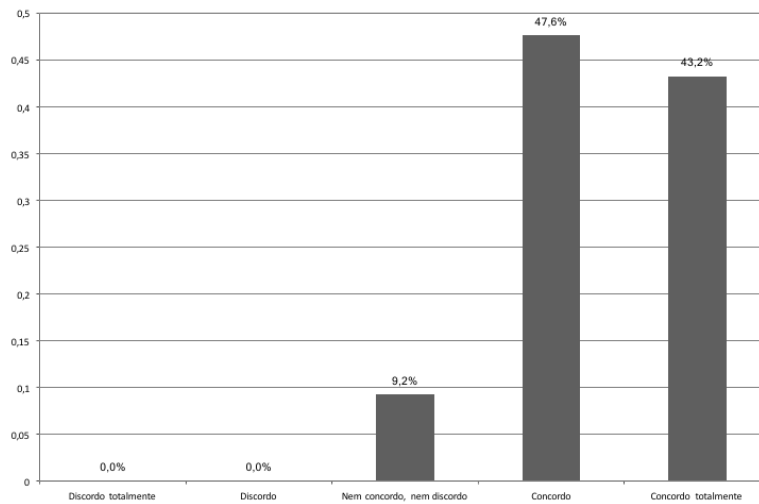
6. Acredito numa relação entre o mercado dinâmico e o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.



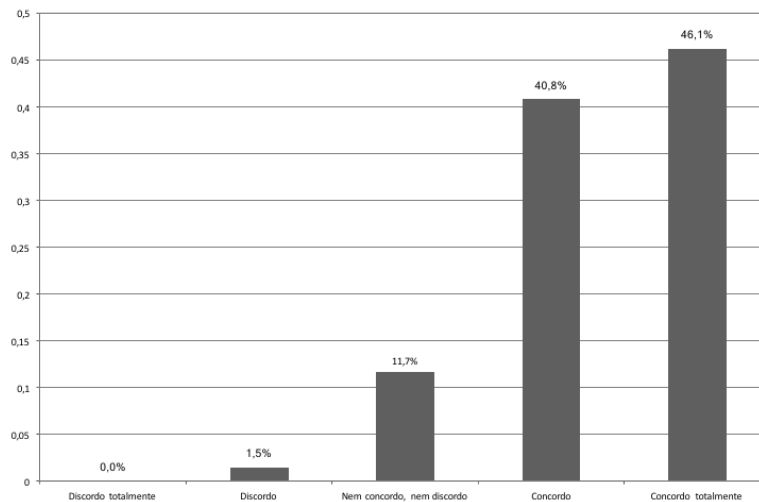
7. Acredito ser fundamental a atividade coletiva onde a pequena empresa gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria contínua na efetividade.



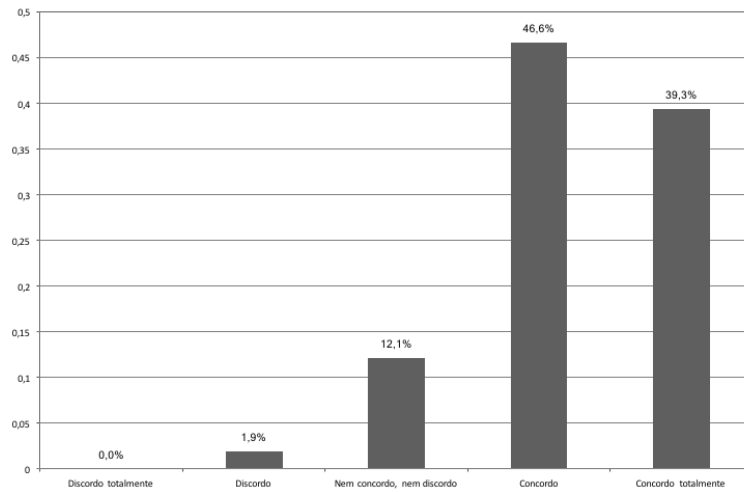
8. Acredito desenvolver uma capacidade de mudança organizacional através de habilidades empreendedoras diferenciadas e da liderança.



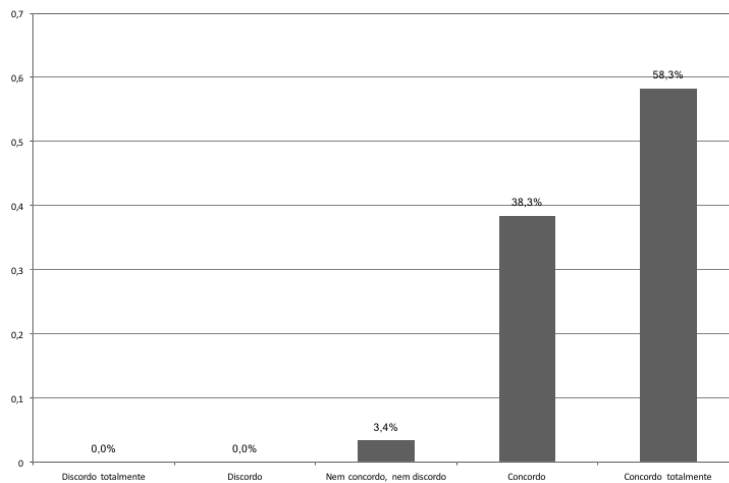
9. Acredito investir em aprendizagem contínua e estabelecer rotinas de alto nível com padrões de atividades.



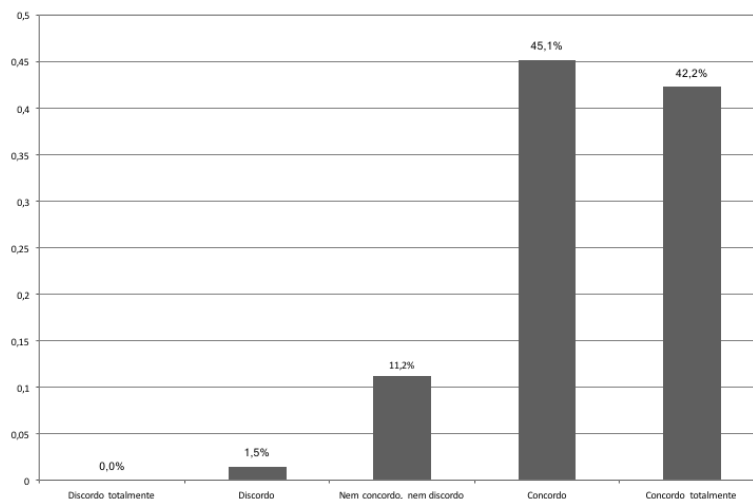
10. Acredito que às habilidades internas são as principais ferramentas para renovar as competências-chave, conforme ocorrem mudanças no ambiente onde atua.



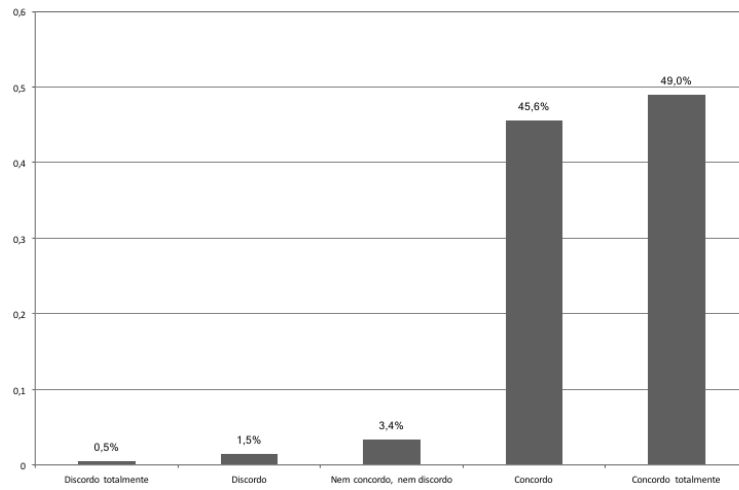
11. Acredito que a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internamente para corresponder aos ambientes em rápida mudança, são essenciais para sua sobrevivência.



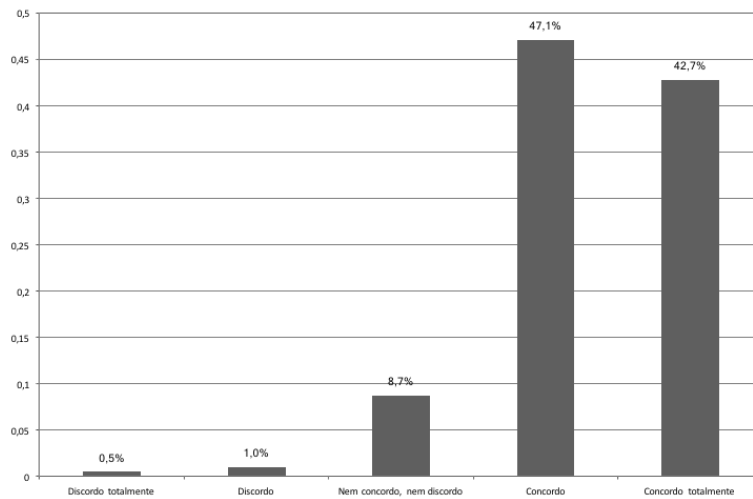
12. Acredito que as capacidades dinâmicas dependem da capacidade de perceber as mudanças internas e implantá-las com sucesso.



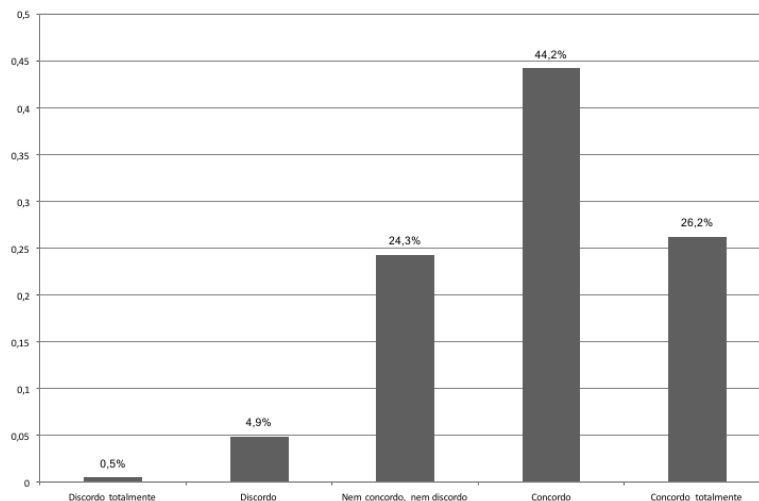
13. Acredito numa relação entre capacidades dinâmicas e especificidades da gestão para alcance do desempenho superior.



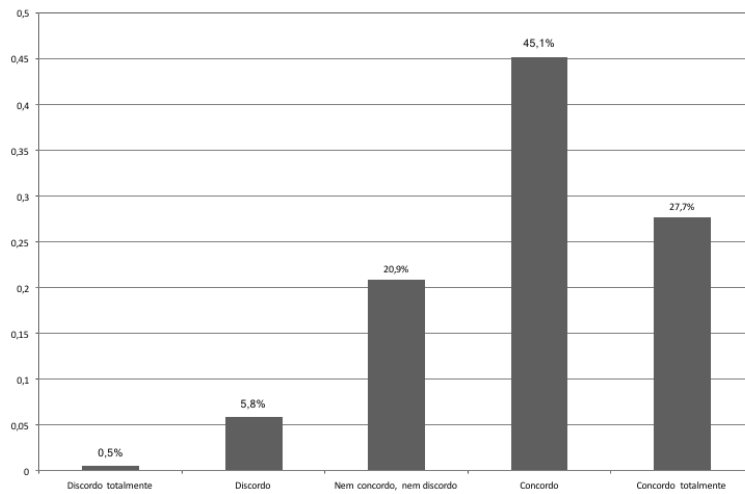
14. Acredito que as capacidades dinâmicas dependem da capacidade de uma empresa enxergar novas oportunidades.



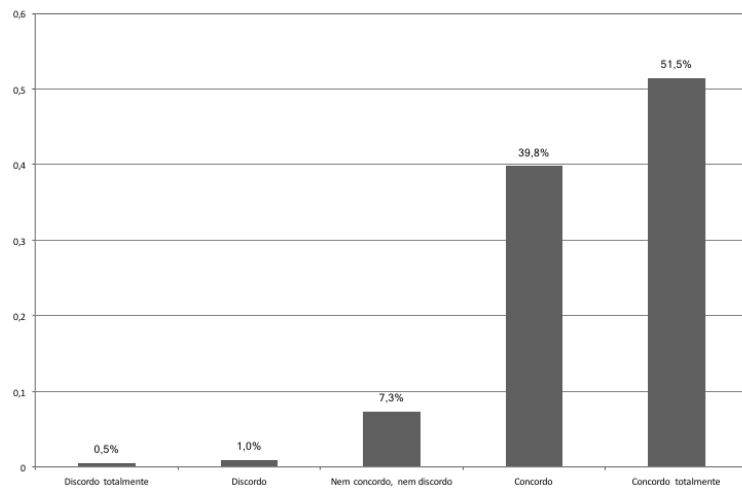
15. Acredito desenvolver novas estratégias rapidamente e capacidades dinâmicas superior a concorrência.



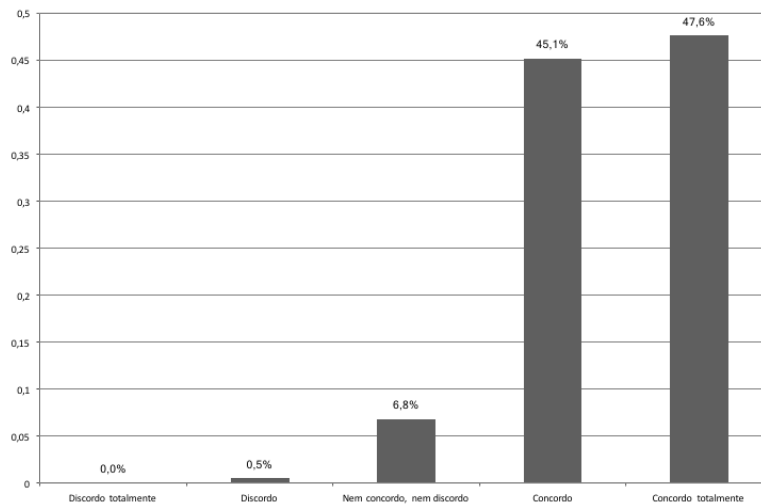
16. Acredito desenvolver capacidades operacionais melhor do que as rivais.



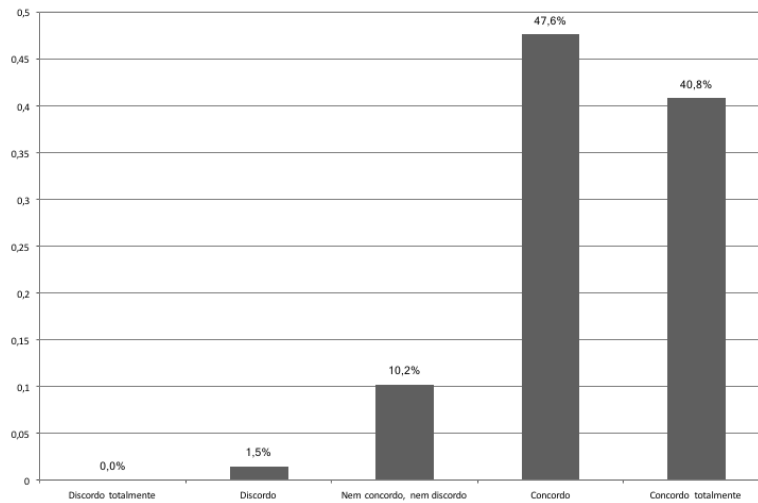
17. Acredito que as pessoas empresas precisam de capacidades dinâmicas que lhes permitam detectar e aproveitar novas oportunidades, renovar a base do mercado existente e alcançar desempenho superior.



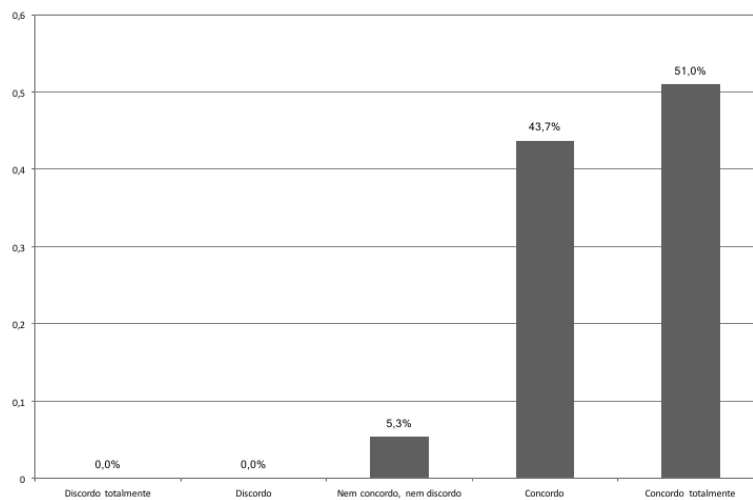
18. Acredito que as capacidades dinâmicas dependem da existência de habilidades empreendedoras da liderança.



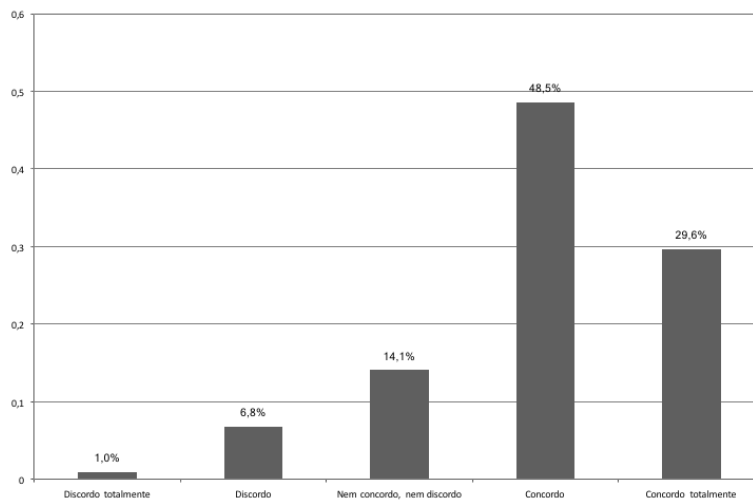
19. Acredito numa relação entre capacidades dinâmicas e o alcance do desempenho empresarial superior.



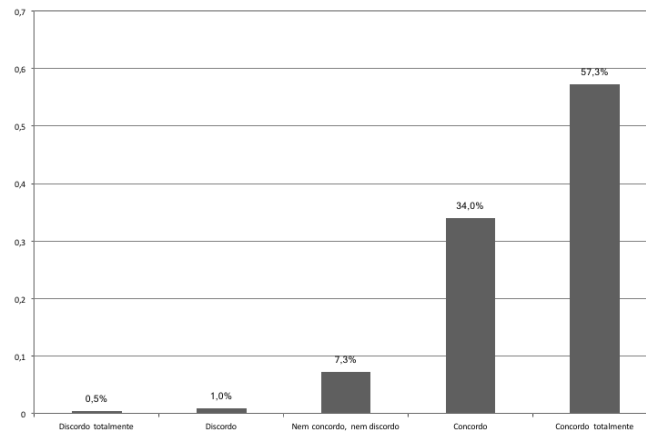
20. Acredito que as capacidades construídas através das competências pessoais e do aprendizado coletivo influenciam o desempenho superior de uma pequena empresa.



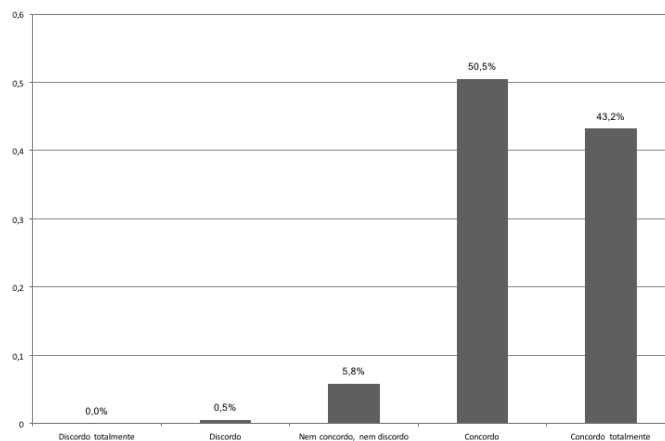
21. Acredito que a liderança, ambiente e contexto familiar influenciam positivamente na distinção da empresa com relação às concorrentes.



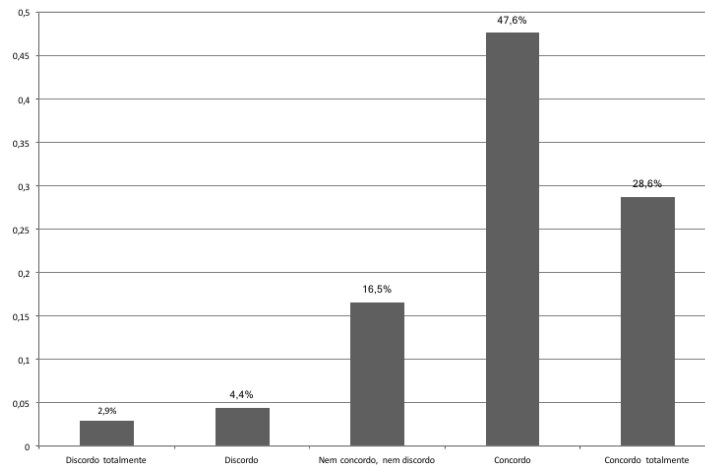
22. Acredito que a falta disciplina com relação à destinação dos lucros, a perda de desempenho nos vários setores da organização, a incapacidade de se reinventar, a morosidade nas reações às novas condições de competição mercadológica e a influência do nepotismo são as principais barreiras na administração da pequena empresa.



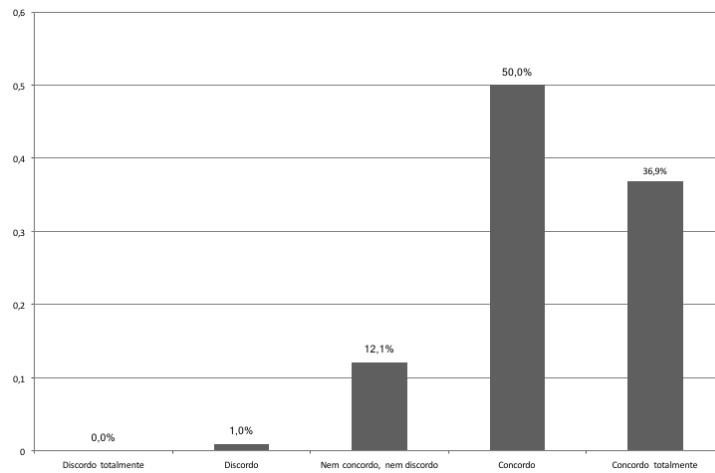
23. Acredito que a visão partilhada desenvolvida pelo líder e a orientação empreendedora são fatores determinantes no comportamento empresarial de uma pequena empresa.



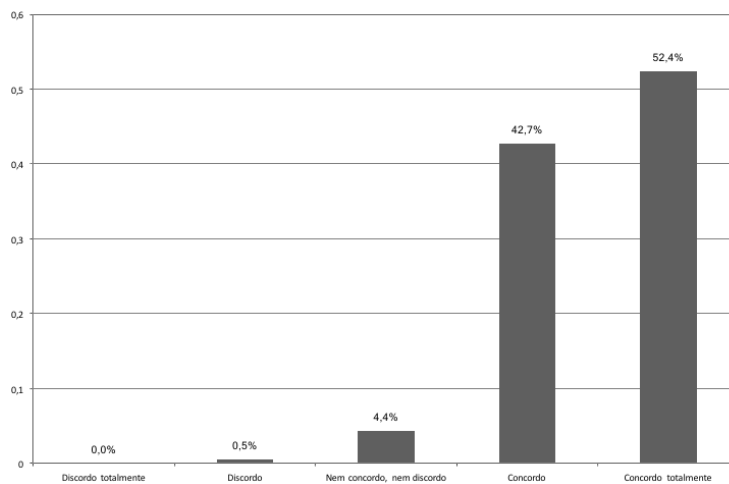
24. Acredito que o envolvimento da propriedade familiar na empresa é uma importante característica distintiva que explica o comportamento estratégico das pequenas empresas familiares.



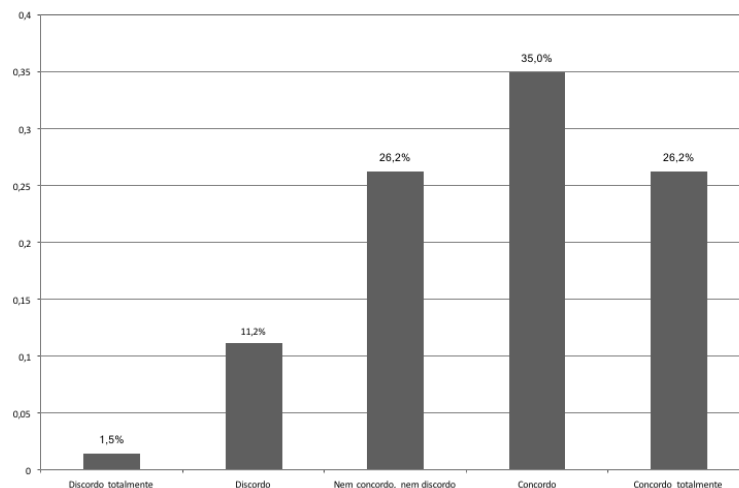
25. Acredito incentivar críticas e sugestões para ampliar as percepções internas e externas, e fortalecer o desenvolvimento estratégico.



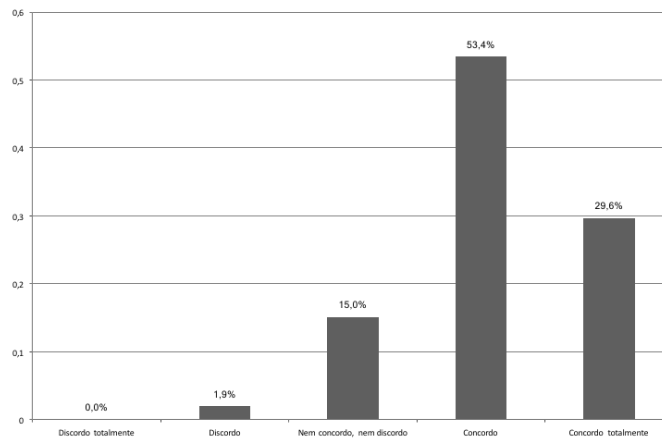
26. Acredito que a profissionalização da gestão é um importante fator na reinvenção e evolução de um modelo de negócio com base familiar para outro impulsionado por uma nova visão de família empresária.



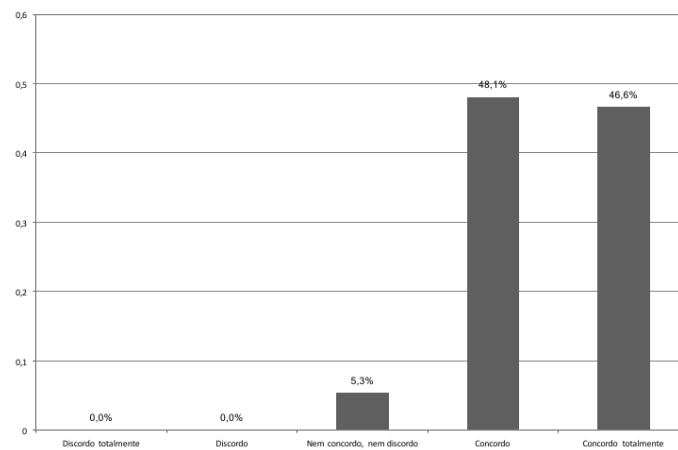
27. Acredito que as pequenas empresas familiares possuem recursos e capacidades que as caracterizam numa esfera organizacional única.



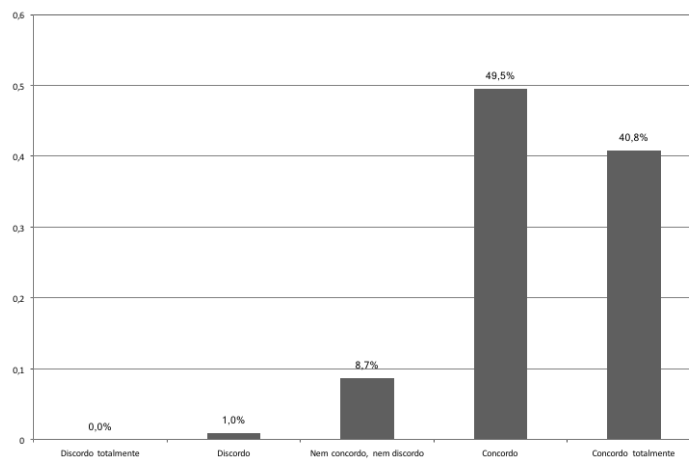
28. Acredito numa relação entre especificidades de gestão e o alcance do desempenho empresarial superior.



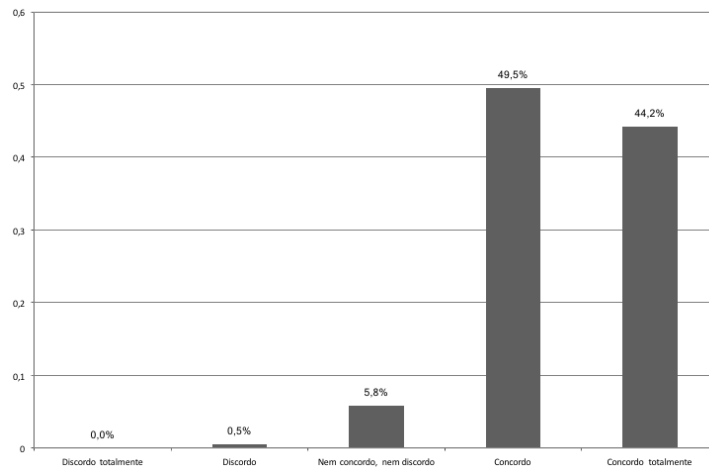
29. Acredito que a vantagem competitiva e as capacidades empresariais não são construídas apenas através das competências pessoais, mas também do aprendizado coletivo, bem como das tecnologias, equipamentos e instalações específicas utilizadas pela pequena empresa.



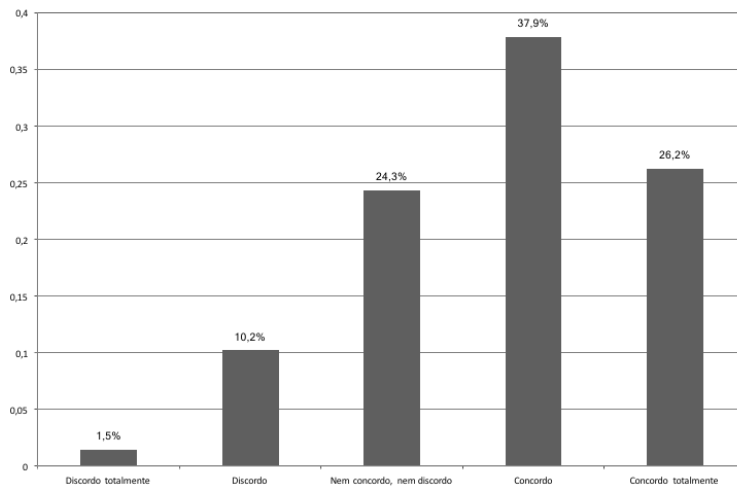
30. Acredito que os processos empresariais que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado são fundamentais para alcançar e sustentar vantagem competitiva.



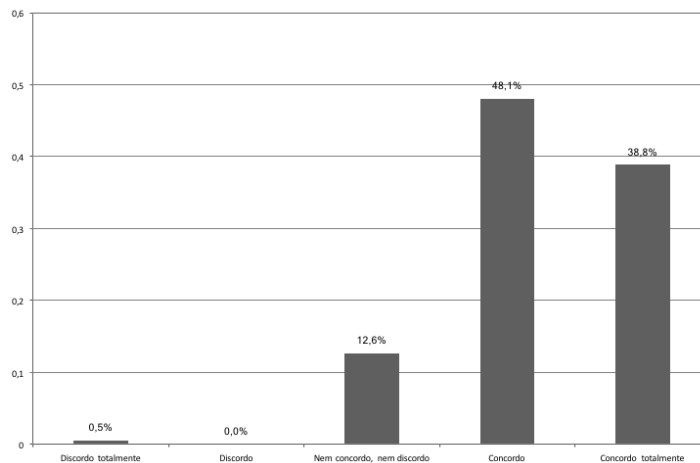
31. Acredito que o comportamento empresarial constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos (melhorando e reconstruindo capacidades) em resposta às mudanças do ambiente, atingem e sustentam a vantagem competitiva.



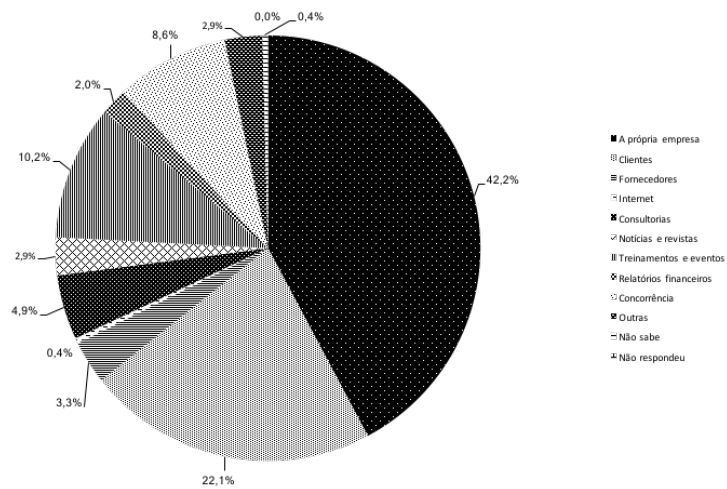
32. Acredito que em pequenas empresas familiares, os procedimentos e as tradições organizacionais que se tornam valores da interação entre a vida familiar e a atividade empresarial, se constituem numa grande vantagem a longo prazo.



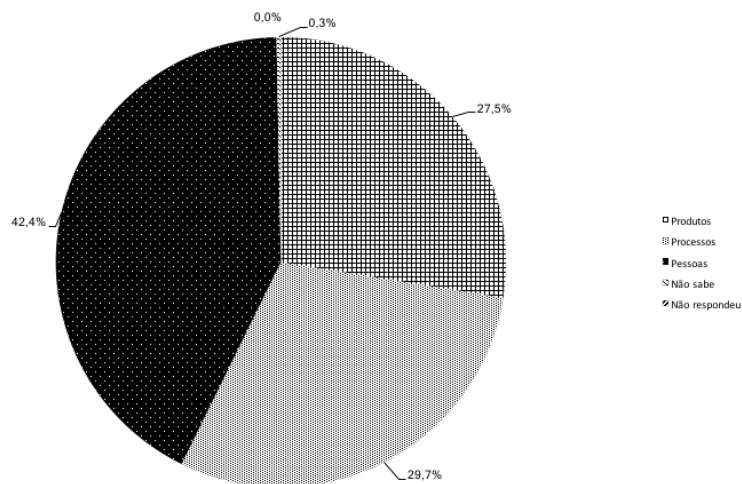
33. Acredito numa relação entre o desempenho empresarial superior e o alcance das vantagens competitivas.



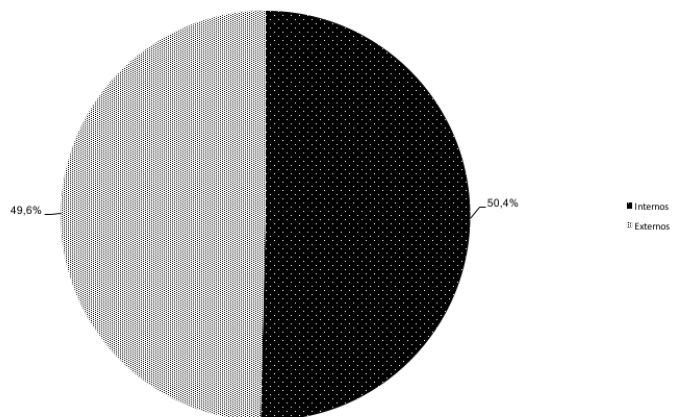
34. Principal fonte de inovação da pequena empresa:



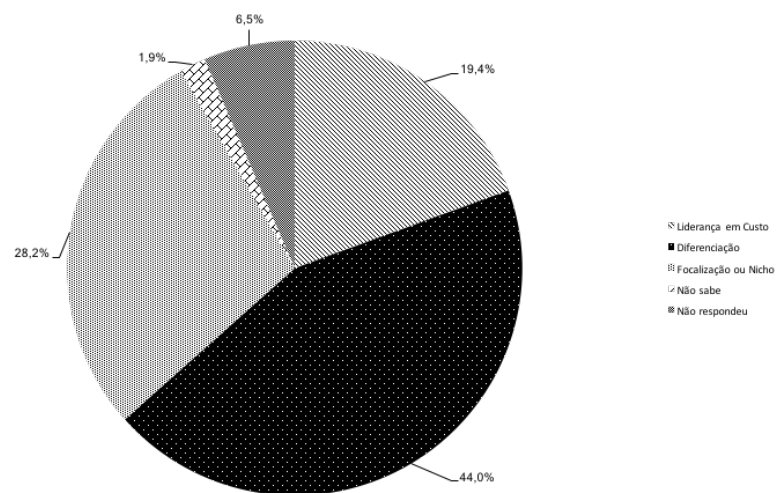
35. A busca pela vantagem competitiva está associada à:



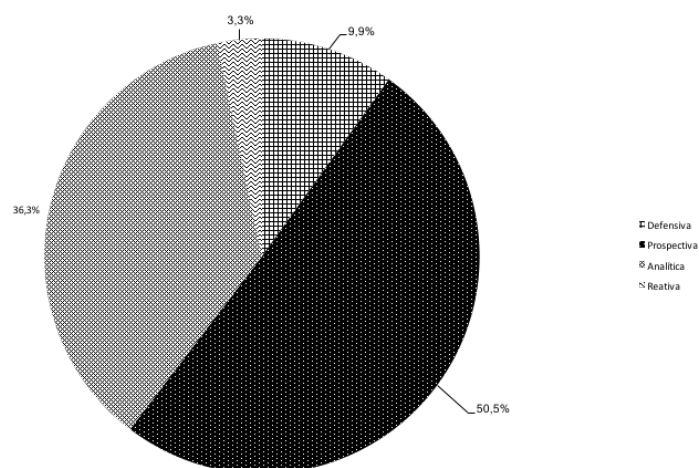
36. Quais fatores são considerados na busca pela vantagem competitiva:



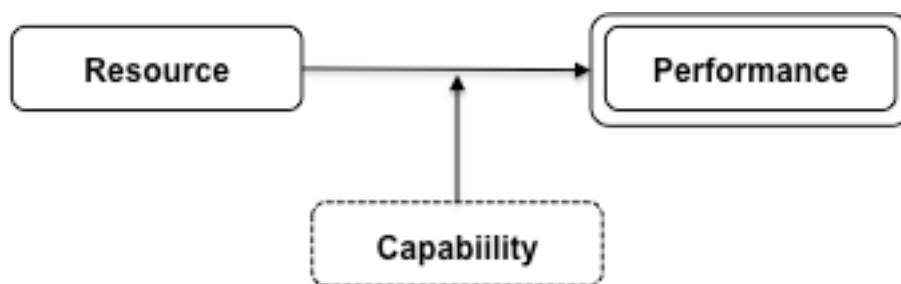
37. Estratégia principal:



38. Postura estratégica empresarial:



ANEXO F – MODELO PARK & LEE (2011) Aproximações entre recursos, capacidades e desempenho



Conceito da Pesquisa (Park & Lee, 2011)