

QUAL O PAPEL DO GERENTE NA ARTICULAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA? UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE SERVIÇOS

CARLOS EDUARDO DE MORAIS

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA (UNISUL)

EDSON LUIS KUZMA

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

MARIO HENRIQUE OGASAVARA

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

SIMONE SEHNEM

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

Agradecimento à orgão de fomento:

Agradecemos aos responsáveis do SemeAd pela consideração ao nosso trabalho, suporte e oportunidade para publicação no evento.

QUAL O PAPEL DO GERENTE NA ARTICULAÇÃO DAS CAPACIDADES DINÂMICAS DA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA? UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE SERVIÇOS

1. Introdução

Pequenas e médias empresas (PME) são vitais na economia, representando mais de 90% das transações comerciais e produção de bens e serviços (Litvaj, Drbul e Buzek, 2023). A gestão eficiente das PME envolve recursos como capital humano, tecnologia e integração de novos recursos (Dasilva & Trkman, 2014; Kump et al., 2019; Thies, 2018a). Para obter vantagem competitiva (VC), as PME devem adquirir novos conhecimentos e reconfigurar recursos (Schultz, 2001). Isso impulsiona o crescimento estratégico, a identificação de oportunidades (Cenci et al., 2022) e a tomada de decisões (Borch & Madsen, 2007).

Uma das decisões mais relevantes para uma empresa é criar estratégias, assim como desenvolver recursos e capacidades (Liu & Yang, 2019), que facilitem as PME a ganharem VC e desempenho superior (Khan et al., 2021), é fundamental para garantir sustentabilidade no mercado (Laloux, 2014). Entretanto, não basta apenas perceber as oportunidades de mercado e tomar decisões, é preciso renovar de forma constante os recursos e capacidades, visando adaptar-se as situações impostas pelo ambiente (Farago et al., 2019).

Deste modo, ações estratégicas impulsionam a vantagem competitiva (VC) com recursos dinâmicos (Wilhelm et al., 2015), enquanto percepções competitivas influenciam o crescimento organizacional (Machado, 2016). Decisões gerenciais moldam capacidades dinâmicas (CD) para uma rápida VC (Teece et al., 2016). Essas CD são essenciais para o desempenho ágil das empresas (Lu et al., 2010), resultando em vantagens competitivas (Han, 2006). Nas PME sem gestão estratégica, decisões gerenciais podem prejudicar crescimento e desempenho (Borch & Madsen, 2007).

As PME desempenham um papel importante devido ao seu grande número. Segundo o SEBRAE (2020), existem 7,4 milhões de PME no Brasil, representando 36% do total de empresas, das quais 2,6 milhões são do setor de serviços. Segundo a Small Business Administration, nos Estados Unidos são 30,7 milhões de PME, das quais 40% (12,3 milhões) estão no setor de serviços (SBA, 2019). A OCDE (2017), uma organização intergovernamental de 37 países membros, registrou 29,2 milhões de PME em seu banco de dados intitulado 'SDBS Business Demographic Indicators'.

Para considerar a informalidade do mercado, é importante analisar os seguintes dados. Segundo Nicolescu (2009), as PME possuem poucos níveis hierárquicos, maior personalização, interconexão entre aspectos informais e formais, recursos limitados e baixa formalização. Em resposta a crises, Machado e Silva (2019) enfatizam a necessidade de uma filosofia de gestão voltada para criação, sobrevivência, estabilidade, confiança, adaptabilidade e contribuição. Além disso, Raza et al. (2018) destacam a importância de estratégias eficazes para alcançar e manter VC (Greer et al., 2017).

A falta de qualificação dos gerentes nas PME limita suas competências gerenciais (Meyer et al., 2018). Embora as PME tenham hierarquias mais planas, menor risco e tomada de decisão rápida, há insuficiência de competências para aproveitar recursos, dificultando a geração de valor (Parida et al., 2012). Alshehhi et al. (2023) destacam a necessidade de pesquisas abrangentes sobre CD gerenciais, que reconfigurem as competências. Teece (2018a) ressalta o papel essencial das CD gerenciais em medidas padronizadas e na execução de estratégias para o crescimento das empresas.

Desse modo, o problema de pesquisa é: como o gerente articula as CD para obtenção de VC em PME, aplicado ao contexto de um país de economia emergente? Para responder à pergunta, o objetivo é analisar a articulação das CD pelos gerentes para obtenção de VC em uma empresa de serviços, sediada num país de economia emergente. Para isso, foi estabelecido quatro proposições de pesquisa, com foco na triangulação de dados e coleta realizada a partir de entrevistas semiestruturadas, observação participante e pesquisa documental.

O artigo apresenta as seções: i) a próxima, a fundamentação teórica; ii) seção 3, descreve o método e os procedimentos adotados; iii) seção 4, trata dos resultados; iv) a seção 5, analisa e discute as proposições da pesquisa; v) seção 6, finaliza a discussões; e vi) seção 7, as considerações finais.

2. Fundamentação Teórica

2.1. A Articulação das CD para Obtenção de VC

As capacidades organizacionais são habilidades que permitem que uma empresa execute suas atividades de forma eficiente e eficaz (Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993). Elas desempenham um papel crucial em um ambiente constantemente turbulento. Segundo Teece et al. (1997), essas capacidades são caracterizadas por três fatores: coordenar, aprender e reconfigurar os processos gerenciais; posição estratégica específica a estrutura de ativos e reconfiguração de recursos organizacionais; e a história da empresa, que revela a essência das capacidades.

Dessa forma, as capacidades se desenvolvem por meio das interações com os recursos organizacionais, sejam eles tangíveis ou intangíveis (Amit & Schoemaker, 1993). E assim são divididas em recursos operacionais e recursos dinâmicos. Os operacionais, associam-se às atividades diárias e a aplicação dos recursos (Pavlou & El Sawy, 2011). Já os dinâmicos, são usados para reconfigurar e modificar recursos frente as mutações (Teece et al., 1997; Pavlou & El Sawy, 2011).

Esses recursos formam o conceitual de CD, e ligam a visão baseada nos recursos (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986; Peteraf, 1993) a percepção neoschumpeteriana (Winter, 1964; Nelson & Winter, 1982), integrando os princípios da dinâmica de inovação por Schumpeter (1942) e das competências e rotinas por Cyert e March (1963) na teoria comportamental da firma. De um lado, as competências e recursos estratégicos para competição (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Amit & Schoemaker, 1993), e do outro o desenvolvimento e a atualização dessas competências e recursos (Collis, 1994).

As CD na visão de Teece et al. (1997) e Garrido et al. (2020), são a habilidade da empresa em gerar, combinar, integrar e recombinar competências e ativos para obter melhorias internas e externas. As CD refletem a eficácia em alcançar inovações e obter VC com base em fatores históricos e posicionamento de mercado. Teece et al. (1997) destacam a importância da gestão estratégica de negócios na geração e manutenção da VC, sugerindo a utilização de recursos dinâmicos.

Um bom desempenho requer estratégias dinâmicas e a capacidade de se adaptar e aproveitar as mudanças no ambiente de negócios (Teece, 2014). Villan et al. (2020) destacam que agir de forma dinâmica, é uma resposta ao ambiente competitivo. Denrell e Powell (2016) salientam que as empresas devem ter uma nova postura e formas de pensar sobre os negócios, pois criar e manter uma VC é um desafio diário para as empresas.

Assim sendo, na perspectiva de Teece (2007), as CD devem orientar os gerentes na definição das bases de VC e no processo de gestão ao longo do tempo. O modo como os gerentes administram os ativos diante das mudanças de mercado impacta no sucesso e na geração de valor (Sirmon & Hitt, 2009). Integrar os ativos tangíveis e intangíveis como base concreta de VC em um ambiente volátil pode ser considerado uma aplicação das CD (Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000).

Adicionalmente, as capacidades organizacionais são rotinas de alto nível que, combinadas com informações e insights, permitem aos gerentes propor opções para obter resultados diferentes (Winter, 2003). Em PME, os gerentes frequentemente lidam com rotinas insuficientes e oportunidades baseadas em intuição, rumores e acaso (Daft & Weick, 1984). É essencial que as empresas melhorem suas interpretações para que os gerentes possam atribuir significado aos eventos ao seu redor (Daft & Weick, 1984). O papel dos gerentes é crucial para melhorar a qualidade das decisões e coordenar as iniciativas de planejamento e estratégia empresarial (Wolf & Floyd, 2017).

Para que os gerentes apliquem as CD, é crucial interpretar dois aspectos-chave: (i) o ambiente e (ii) os ativos organizacionais. A compreensão do contexto ambiental e dos recursos organizacionais orienta a tomada de decisões estratégicas (Adner & Helfat, 2003; Ambrosini & Bowman, 2009; Danneels, 2010). De acordo com Tripsas e Gavetti (2000), a avaliação do ambiente está diretamente ligada à visão dos gerentes. Essas interpretações abrangem o ambiente externo e interno da empresa, com diversas necessidades e potencialidades. Assim, a relevância e identificação das capacidades organizacionais dependem da interpretação dos gerentes (Eggers & Kaplan, 2013).

2.2. Proposições de Pesquisa

Sabendo que as CD ocorrem por diferentes interpretações e tipologias, o estudo se baseia nas premissas de Teece et al. (1997), que consideram as habilidades de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para adequar-se de modo ágil aos ambientes dinâmicos. A Tabela 01 apresenta a tipologia de categorização para CD.

Tabela 01. Categorização dos Princípios das Capacidades Dinâmicas (CD)

Princípios das CD		Descritivo
DC1	Construir	Aprendizado pela experimentação, o resultando em um novo conhecimento;
DC2	Reconfigurar	Reorganização e combinação de ativos, estrutura e capacidades;
DC3	Integrar	Coordenar, transferir e internalizar as informações na empresa;
DC4	Replicar/Imitar	Repetição ou imitação de ações passadas que foram bem-sucedidas.

Com base nas categorias indicadas, apresenta-se o framework de pesquisa, que resume a lógica de análise dos dados, conforme Figura 01.

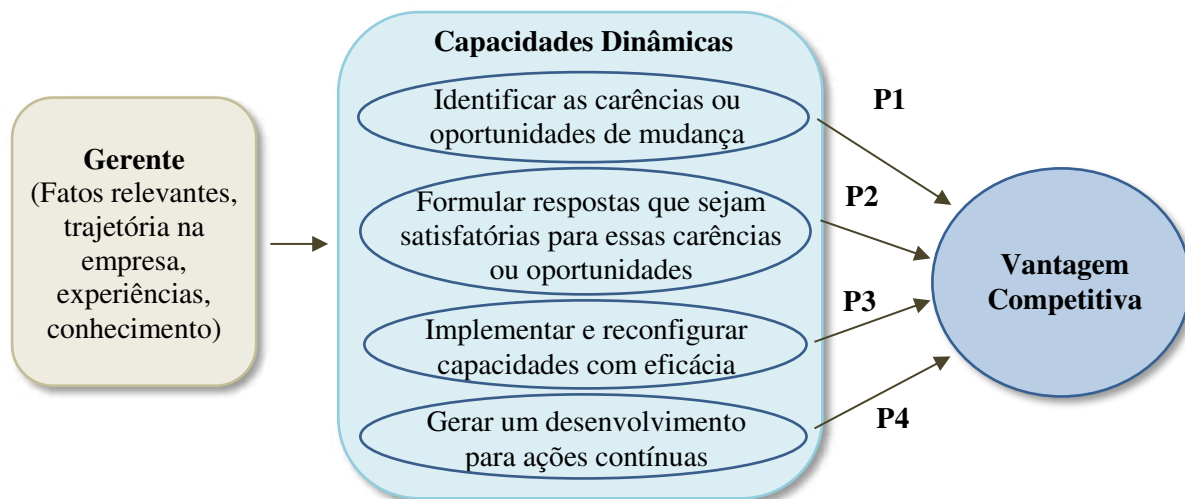


Figura 01. Modelo de Análise

A partir do framework, são estabelecidas quatro proposições de pesquisa, conforme segue:

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

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

P3: Gerentes que implementam e reconfiguram CD com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de VC.

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

As proposições serão testadas a partir de abordagem qualitativa, seguindo as diretrizes preconizadas por Eisenhardt (1989).

3. Método

Os procedimentos metodológicos são detalhados na Tabela 02, que descreve o protocolo completo de execução da pesquisa. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa, para o qual foram coletadas evidências primárias, com entrevistas em profundidade e observação dos participantes in loco, e coleta de evidências secundárias, com pesquisa documental.

Tabela 02. Protocolo de Pesquisa

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

A empresa objeto de estudo é prestadora de serviços de transportes de carga e atua na região sul e sudeste do Brasil. Por mais que o negócio tenha 53 unidades operacionais, uma frota de 500 veículos e 800 colaboradores, a empresa caracteriza-se de porte médio, visto que o seu enquadramento levou em conta a unidade de medida “receita bruta anual”, ficando entre a escala de R\$ 4,9 milhões a R\$ 299,9 milhões (Brasil, 2006, 2007).

Quanto à coleta de dados e evidências, adotou-se a triangulação de dados e instrumentalização via protocolo de pesquisa, conforme Yin (2010). A Tabela 03 resume as principais fontes:

Tabela 03. Fonte de evidências

Fontes	Especificações	Observações
Entrevistas semiestruturadas	14 indivíduos (diretores, gerentes e analistas)	Realização de entrevista em profundidade
Observação participante	Insights relacionado a pesquisa documental, reuniões e ações das pessoas entrevistadas	Adoção de um roteiro de observação
Pesquisa documental	Análise de relatórios gerenciais, documentos administrativos, correspondências eletrônicas, site da empresa notas de reunião, materiais audiovisuais e recortes de notícias, formais ou informais da empresa	Utilização de documentos que foram criados em até 5 anos, com referência ao ano de 2022

As entrevistas totalizaram 17 horas e 08 minutos, sendo transcritas em 182 páginas de conteúdo.

A observação participante e pesquisa documental ocorreu nos diversos setores da empresa, com acesso livre a espaços físicos e documentos. Sobre o perfil dos entrevistados, a Tabela 04 indica o tempo de empresa de cada colaborador entrevistado.

Tabela 04. Faixas por tempo de empresa

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

Cada entrevistado recebeu a codificação de E1 a E14. À luz das premissas de Teece (2007) sobre a realidade dinâmica das empresas, foram criados oito fatores relacionados aos microfundamentos existentes, codificados da seguinte forma: i) posicionamento da empresa e as características segmento de mercado “FT01”; ii) principais habilidades e competências desenvolvidas “FT02”; iii) práticas e tipos de liderança “FT03”; iv) aprendizado e o processo de construção de conhecimento “FT04”; v) inovações e estratégias conduzidas, tanto contexto interno ou externo “FT05”; vi) tecnologias que são utilizadas; “FT06”; vii) os processos de descentralização e coespecialização “FT07”; e viii) disseminação das melhores práticas e governança “FT08”.

Para cada fator, foram elaboradas perguntas articulando a capacidade gerencial em vincular as CD para obtenção de VC. A Tabela 05 demonstra a associação entre fatores, microfundamentos das CD e perguntas.

Tabela 05. Perguntas por microfundamentos

Fator	Microfundamentos	Nº	Pergunta	Autores
Posicionamento da empresa e as características segmento de mercado (FT01)	Sensing	P1	Identifica-se segmentos-alvo?	Teece (2007, 2018b); Tondolo et al. (2015); Mousavi et al. (2019)
	Sensing	P2	Atende plenamente as necessidades com clientes?	
	Sensing	P3	Utiliza os dados de mercado e da concorrência?	
	Sensing	P4	O modelo de negócio é flexível?	
	Sensing	P5	Reconhece a dinamicidade do mercado?	
Principais habilidades e competências desenvolvidas (FT02)	Seising	P6	Adota-se treinamento e desenvolvimento das equipes?	Teece (2007); Tondolo et al. (2015); Alford e Duan (2017)
	Seising	P7	Conhece e usufrui dos resultados obtidos de premiações e treinamentos?	
	Seising	P8	Explora o plano de cargos e salários visando a promoção de colaboradores?	
Práticas e tipos de liderança (FT03)	Seising	P9	Identifica-se o perfil do líder existente?	Teece (2007); Tondolo et al. (2015); Alford e Duan (2017)
	Seising	P10	Possui reconhecimento do líder quanto a valores e cultura?	
	Seising	P11	Qual abrangência da tomada de decisão em nível estratégico?	
Aprendizado e o processo de construção de conhecimento (FT04)	Seising	P12	Existe um modelo de aprendizagem organizacional?	Teece (2007; 2018b); Tondolo et al. (2015); Alford e Duan (2017); Li e Liu, (2014); Alford e Duan (2017)
	<i>Transforming</i>	P13	Há transferência e integração de conhecimento?	

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

Para cada microfundamento e questão associada foram avaliados, de forma objetiva, a compatibilidade e assertividade do retorno do respondente. Para isso, estabeleceu-se uma escala de pontuação de 1 a 5 para cada pergunta, onde: i) 1 – não se aplica “0%”; ii) 2 – embrionário “25%”; iii) 3 – parcial “50%”; iv) 4 – intermediário “75%”; e v) 5 – avançado “100%”.

Quanto menor o percentual, menor é a aderência ao microfundamento. Esse mesmo tipo de escala e codificação foi utilizado em estudos pregressos (Sehnm et al. 2019a, 2019b; Julkovski, 2021), que assim utilizam lógica de escalas similares. Após coleta, foi realizada a consolidação dos dados, na qual se considerou uma média para cada pergunta, considerando a resposta em % dos entrevistados.

4. Resultados

4.1. Dinâmica Organizacional e Análise dos Microfundamentos

A partir das percepções dos entrevistados e a relevância para o negócio, foi criada uma escala

de importância e qualidade em percentual (%). Os entrevistados qualificaram suas respostas usando "ótimo", "regular" e "precisa melhorar" para cada item avaliado. Essa percepção foi tangibilizada por uma escala de 0% a 100% e categorizada de ótimo a péssimo. Para simplificar e parametrizar, utilizou-se a média simples das respostas de cada um dos 14 entrevistados. O seguinte status foi adotado para a análise: i) de 75% a 100%, "Ótimo"; ii) de 50% a 74,99%, "Bom"; iii) 25% a 49,99%, "Regular"; iv) de 1% a 24,99%, "Ruim"; e v) sendo 0%, "Péssimo".

A Tabela 06 apresenta a análise dos microfundamentos das CD, preconizados por Teece (2007):

Tabela 06. Análise dos microfundamentos

Fator Pergunta Código		Total	Status	Fator Pergunta Código		Total	Status
FT01	P1	Bom	63%	FT05	P16	Regular	46%
	P2	Bom	66%		P17	Bom	61%
	P3	Regular	46%		P18	Regular	45%
	P4	Bom	70%				
	P5	Bom	71%				
FT02	P6	Regular	48%	FT06	P19	Bom	59%
	P7	Regular	46%		P20	Bom	64%
	P8	Regular	36%		P21	Ótimo	79%
			P22		Bom	59%	
FT03	P9	Bom	64%	FT07	P23	Bom	59%
	P10	Bom	66%		P24	Bom	63%
	P11	Bom	59%				
FT04	P12	Bom	50%	FT08	P25	Regular	48%
	P13	Bom	66%		P26	Bom	61%
	P14	Bom	59%		P27	Bom	55%
	P15	Bom	63%		P28	Bom	55%

Ao analisar a Tabela 06, alguns pontos se destacaram: (i) os gerentes são mais favoráveis do que os diretores em relação aos fatores, com média de 60% contra 51%, respectivamente; (ii) as unidades mostraram ser mais favoráveis aos fatores, com 60%, enquanto a matriz apresentou 56%; e (iii) diretores e gerentes com até 5 anos na empresa demonstraram ser 59% mais favoráveis aos fatores do que aqueles com mais de 5 anos, que registraram 57%. Por outro lado, 71% classificaram a prática dos fatores como "bom", seguido de "regular" com 25% e "ótimo" com apenas 4%. A empresa obteve uma média geral de 58%, sendo considerada como "bom". Isso demonstrou que, mesmo estando em construção e aprimoramento de suas diretrizes, a empresa é bem avaliada por todos.

4.2. Evidências das CD para Obtenção de Vantagem Competitiva VC

A pesquisa utiliza triangulação de dados de diversas fontes de evidências, conforme Yin (2010, 2015). A combinação de diferentes fontes permite o fortalecimento das conexões dos fatos percebidos, o que aumenta a credibilidade dos dados em um estudo de caso.

A Tabela 06 revela 14 triangulações da ação do gerente na alocação de recursos para gerar novas capacidades. Metade das 28 questões, validou-se pela triangulação, o que é considerado "bom". Dos resultados, 57% são intangíveis, enquanto 43% são tangíveis, baseados em indicadores e escalas de mensuração. Das 14 triangulações, 43% estão ligadas às CD de aproveitamento (*seizing*), enquanto de identificação (*sensing*) e reconfiguração (*transforming*) representam 29% cada. Os achados confirmam que a empresa aproveita oportunidades de mercado e lida com ameaças externas, perante práticas de comercialização e otimização (Teece 2007; Tondolo et al., 2015 e Alford & Duan, 2017). A Tabela 07 mostra os achados quanto ao papel do gerente na articulação das CD e obtenção de VC.

Tabela 07. Síntese do papel do gerente na articulação de CD para obtenção de VC

Fontes	Evidência	Ocorrências
E01	"... aqui pela na unidade, conseguimos ter uma boa operacionalização de decisões pelos sistemas e subsistemas..."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
E02	"...meu propósito é ter uma metodologia constante com novas aplicações. Com isso, objetivo está sendo atingido, e acredito que estamos no caminho correto. A equipe comprou a proposta, tanto que todos estão cientes de que mudanças precisam ocorrer..."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
E03	"...queremos melhorar cada vez mais, por isso estamos apostando em nossa eficiência operacional. Estar em conformidade é algo fundamental para minha gestão..."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
E03	"...aqui na unidade, o acompanhamento é medido por indicadores de eficiência operacional, que vem apresentando grandes resultados"	Apreensão (<i>Seizing</i>)
E07	"...desenvolvi e aperfeiçoei alguns treinamentos por aqui. A equipe possui necessidades constantes, tanto de aprender quanto de colocar as ações práticas no dia a dia. Eu gosto de ensinar e explicar, e costumo desenhar..."	Apreensão (<i>Seizing</i>)
E09	"...acredito que o líder muitas vezes não precisa nem entender a essência do transporte, mas ele precisa saber influenciar para que a equipe possa chegar a um determinado caminho. É um dos pilares que eu estou me baseando, para ajustar rotinas e processos e assim conquistar pessoas..."	Apreensão (<i>Seizing</i>)
E09	"...parcerias como essa, proporcionam uma operação com melhor atendimento, qualidade em coleta e entrega"	Identificação (<i>Sensing</i>)
E10	"...estamos constantemente acompanhando o mercado para reinvestir ainda mais em nossa frota".	Identificação (<i>Sensing</i>)
E11	"...sob minha responsabilidade, tivemos 2 auditorias do SASSMAQ, e assim conseguimos, tendo assim um ótimo resultado..."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
WP code 1	"...800 profissionais passam por treinamentos frequentes..."	Apreensão (<i>Seizing</i>)
WP code 2	"A empresa tem por prática unir a força de uma gestão voltada para a ética, valorização às pessoas"	Apreensão (<i>Seizing</i>)
WP code 3	"A empresa se destaca e garante agilidade em todos os processos, integrando os setores e filiais"	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
WP code 4	"...a empresa garante as empresas parceiras que as operações e transportes de carga química são conduzidas de maneira segura e eficaz em todos os aspectos, além de zelar pelas pessoas e meio ambiente."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
WP code 5	"...a empresa busca ser a melhor distância entre qualidade e segurança"	Identificação (<i>Sensing</i>)
WP code 6	"a gestão da logística de transporte é realizada pelo sistema de tecnologia da informação, o que garante agilidade em todos os processos..."	Identificação (<i>Sensing</i>)
WP code 7	"8 vezes prêmio top transporte"	Apreensão (<i>Seizing</i>)
Obs1	"...gerentes de filiais, gerência corporativa de operações e diretoria comercial, procuram ajustar periodicamente o dimensionamento das rotas, justamente para melhor agilidade, aproveitamento dos custos, re combinando rotinas e potencializando capacidades..."	Identificação (<i>Sensing</i>)
Obs2	"...gerentes e diretoria, tem assumido um papel fundamental de articular treinamentos em suas áreas e assim desenvolver suas equipes."	Apreensão (<i>Seizing</i>)
Obs3	"...o reconhecimento ficou claro em reuniões e com isso, sua motivação torna-se um elemento positivo para busca de resultados, liderança das equipes e assim consequentemente ter um ambiente organizacional melhor."	Apreensão (<i>Seizing</i>)

Obs4	"...com o apoio da matriz, aliado a essa ação por boas práticas, foram sugeridas para 2022, como por exemplo, um estudo para concessão a remuneração variável."	Apreensão (<i>Seizing</i>)
Obs5	"...há um envolvimento da gestão estratégica no sentido de promover uma padronização em 2022 nos processos das filiais."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
Obs6	"...por definições estratégicas de penetração de mercado, onde a empresa não tem de fato uma unidade própria, desenvolve-se unidades de agentes/parceiros, que assim realizam o atendimento para a região específica."	Identificação (<i>Sensing</i>)
Obs7	"...a empresa tem a missão de aumentar a eficiência dos indicadores operacionais, visando conhecer ainda mais os resultados obtidos."	Apreensão (<i>Seizing</i>)
Doc1	"...(i) integrar líderes das unidades (filiais) nas reuniões mensais corporativas; e (ii) implementar rituais de gestão e engajamento."	Apreensão (<i>Seizing</i>)
Doc2	"Analisando de maneira tangível de documentos e transações do dia a dia, percebeu-se que uns 70% das decisões acabam sendo em sistemas que estão descentralizados matriz, e o restante, os 30%, está sendo utilizado diversos sistemas de gestão para tomada de decisão."	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
Doc3	"...indicador operacional de assertividade para formalização de propostas, que após um ajuste no mapeamento, saiu de 78% para 93% de efetividade"	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
Doc4	"...o relatório de auditoria comprovou que a unidade está correspondendo em 88% de conformidade em relação ao que foi auditado"	Transformação/ Reconfiguração (<i>Transforming</i>)
Doc5	"...ao todo, contando com unidades próprias que somam 08, a empresa já possui 53 unidades de agentes/parceiros, de acordo com o mapa estratégico"	Identificação (<i>Sensing</i>)
Doc6	"...um exemplo é a eficiência quanto as entregas. A unidade não vinha muito bem nesse quesito, mas com um desenvolvimento e acompanhamento, atingiu a eficiência de 99,5% até o mês de novembro", conforme a leitura do indicador"	Apreensão (<i>Seizing</i>)
Doc7	" Atualmente a empresa tem mapeado e implementado em sua frota conforme manualização, o rastreamento dos caminhões, telemetria, controle de travas do baú, abastecimento eletrônico, avaliação do motorista em relação a quantidade de freadas, inércia nas curvas"	Identificação (<i>Sensing</i>)

Os apontamentos revelaram a articulação das CD pelos gerentes e suas ocorrências relacionadas. Essas ocorrências estão ligadas à articulação das capacidades, revelando as diferentes dimensões e fundamentos micro nos quais as CD se encontram. Foi identificada a existência de oportunidades promissoras, evidenciando a conexão entre o papel dos gerentes na mobilização de recursos e os argumentos defendidos por Teece (2007, 2012) sobre a articulação das CD na empresa.

5. Análise e Discussão das Proposições da Pesquisa

A seguir as proposições do modelo de análise construído para a pesquisa. Para validação das proposições, são demonstrados os dados mapeados e os achados da análise de resultados.

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

O gerente possui um papel indispensável na identificação de carências ou oportunidades de mudança nas PME (Teece, 2007, 2009; Teece et al., 1997), sendo responsável pela gestão estratégica. No entanto, a base de recursos organizacionais precisa atender às necessidades estratégicas (Helfat et al., 2007; Dasilva & Trkman, 2014; Teece, 2018a; Kump et al., 2019). No caso da empresa pesquisada, isso é evidenciado nos itens "4.4 e 4.6", onde os entrevistados E02, E03, E04, E06, E07, E10 e E11 abordam o tema dos recursos, fornecendo exemplos.

De posse dos devidos recursos, a missão é promover ajustes, integrar e recriar habilidades,

assim como competências-chaves, possibilitando gerar melhorias (Andreeva & Chaika, 2006). A conduta, além de ser validada pela triangulação de dados, pode ser identificada no item “4.7” deste estudo, onde que os entrevistados E03 e E10, ora denominados gerentes, demonstram tal aptidão.

O gerente de uma PME pode implantar capacidades que facilitem enfrentar os desafios do ambiente e identificar estratégias ágeis (Collis, 1994; Teece, 2007). Para isso, Cummins (2017) destaca gerentes precisam agir para detectar ameaças, carências e oportunidades. Exemplos incluem a adoção de treinamento e desenvolvimento, aprendizagem, cooperação e circulação de pessoas.

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

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

Segundo Dasilva e Trkman, (2014), Kump et al. (2019) e Teece (2018a), essa formulação de respostas pelo gerente, na prática, precisa considerar: (i) saber utilizar dos recursos (capital humano, tecnologias); e (ii) ter a capacidade de aproveitar oportunidades do ambiente externo (por exemplo, clientes e fornecedores). Por exemplo, observou-se essa prática, quando no item 4.6 os entrevistados E02, E04, E03, E05, E09, E10 e E11, demonstraram ações. No dia a dia, essa mobilização transparece no atendimento ao cliente, onde que a orientação dos gerentes está na entrega de valor aos clientes.

Dessa forma, o gerente deve propor soluções contínuas para os desafios internos e externos, visando o aperfeiçoamento e aprendizado (Zollo & Winter, 2002). Os desafios incluem determinar os recursos essenciais para resolver problemas e gerar oportunidades (Helfat et al., 2007). Na empresa analisada, alguns entrevistados demonstraram essa ação, como um posicionamento adequado no mercado de transporte de cargas fracionadas (entrevistados E01, E03, E05, E06, E07 e E11).

P3: Gerentes que implementam e reconfiguram CD com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de VC.

Após identificar as carências e oportunidades, o papel do gerente é articular as capacidades. Isso envolve adaptar, integrar e reconfigurar recursos, competências e resolver problemas internos e externos (Teece et al., 1997), visando melhorar eficiência e eficácia. Um modo de fazer é desenvolver CD, baseando-se em ações exclusivas e técnicas organizacionais (Eisenhardt & Martin, 2000).

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

As afirmações dos autores relacionam-se à dinâmica dos gerentes neste estudo de caso. Constatou-se que os gerentes possuem domínio de suas atividades e demonstram capacidade de realizar ações específicas no segmento da empresa. As evidências estão no item "4.7", onde os entrevistados E03, E10 e E14, destacam benefícios obtidos por meio de treinamentos e premiações.

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

A orientação gerencial está seguramente ligada à VC (Sadalia et al., 2020). O modo como gerentes administram os ativos influencia a geração de valor (Sirmon & Hitt, 2009). Para garantir competitividade, a empresa avalia seus recursos internos (Barney, 1991). O desafio do gerente

oferecer ações para sustentar ou aumentar a VC (Ambrosini & Bowman, 2009). Assim, a autonomia para coordenar e reconfigurar recursos é um aspecto importante. Além disso, políticas e controles para a resolver problemas ajudam na mitigação de riscos, resposta ágil e melhora da performance.

As ações do gerente para VC variam conforme os autores: i) fusões e aquisições estratégicas (Winter, 1964); ii) ampliar valor da marca, melhora da qualidade do produto/serviço e foco no cliente (Porter, 1998); iii) gerar lucratividade (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993); iv) utilizar estratégias inovadoras (Barney & Clark, 2007); v) investimentos em P&D e incerteza específica (Lin et al., 2020); e vi) a cooperar em alianças estratégicas, para melhora de habilidades e aplicação tecnológica (Idris et al., 2020). Com essa disposição dos autores, as evidências são: (i) tecnologia incorporada nos veículos; e (ii) 45 unidades parceiras, formando uma aliança estratégica lucrativa.

As ações recomendadas pelos autores são um diferencial competitivo importante. Neste estudo de caso, identificou-se ações de parcerias estratégicas, inovações relacionando clientes e tecnologias avançadas em sua frota. Os entrevistados E03, E07, E09, E10 e E12 proferiram exemplos concretos, demonstrando a competitividade. Entretanto, a inovação ainda está em desenvolvimento, e em 2022, a empresa formou um comitê e incluiu a inovação como prioridade em seu planejamento estratégico.

Na síntese dos achados, apresenta-se a sumarização de ocorrências aderentes para cada proposição: i) P1 (9); ii) P2 (13); iii) P3 (3); e iv) P4 (5). O cenário analisado mostra maior concentração de resultados entre as proposições 1 e 2, representando 22 ocorrências, ou seja, 73% do total. Todavia, onde a empresa não tem maturidade, registra-se 8 ocorrências, ou seja, uma proporção de 27%. Isto mostra que a empresa precisa desenvolver mais ações, colocando em prática e recombinando melhor suas capacidades, assim como, obtendo e principalmente mantendo VC.

6. Discussão dos Resultados

As evidências revelam que a empresa canaliza recursos para melhorar seu planejamento e ação. Os gerentes desempenham um papel crucial ao tomar decisões, coordenar e integrar as iniciativas de planejamento e estratégia empresarial (Wolf & Floyd, 2017). Essa abordagem resulta na postura diferenciada dos gerentes, demonstrando a capacidade de detectar oportunidades e ameaças, assim como, reconfigurar capacidades de forma eficiente e eficaz (Cummins, 2017; Liu & Yang, 2019).

Para um bom planejamento, a empresa opta em não apenas contratar pessoas experientes, mas também desenvolvê-las, conforme destacado por Helfat et al. (2007). O papel do gerente para mobilizar recursos de capital humano, na promoção de aprendizagem e treinamento das pessoas é crucial para as operações (Adner & Helfat, 2003; Helfat & Martin, 2015; Teece, 2014, 2016; Teece et al., 2016). Portanto, o desenvolvimento progressivo das pessoas na empresa envolve investimentos em aprendizagem e treinamento, destacando a importância do gerente na articulação das CD.

Como visto, as articulações dos gerentes estão alinhadas com diversos autores (Teece et al., 1997; Andreeva & Chaika, 2006; Kienbaum, 2017; Farago et al., 2019). Além disso, é importante refletir sobre a escolha e uso dos recursos tecnológicos, apoiar a área de TI e descentralizar decisões (Dasilva & Trkman, 2014; Teece, 2018a; Kump et al., 2019; Teece, 2009). A cooperação, circulação entre áreas e coordenação de recursos também são essenciais (Winter, 2003; Teece et al., 1997). Por fim, os gerentes possuem um papel crucial ao criar e coordenar políticas de controle para reduzir problemas e adequar rotinas (Lara & Salas-Vallina, 2017; Collis, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000).

Ainda que, de modo geral, os gerentes tenham demonstrado evidências de bons resultados, observou-se que dois aspectos podem comprometer a articulação das CD pelo gerente e assim impedir a obtenção de VC. São eles: (i) o desalinhamento de informação e comunicação entre as áreas; e (ii) a ausência do processo de inovação.

Primeiramente, os entrevistados apontaram a entrega inconsistente de informações à equipe como uma área de melhoria. Essa questão foi incorporada ao planejamento estratégico da empresa. Collis (1994) destaca a importância de capacidades e insights corretos para o sucesso empresarial, exigindo que os gestores orientem os funcionários para melhorar o desempenho (Monticelli et al., 2018; Mercer, 2019).

Por segundo, os entrevistados apontaram que a inovação está em estágio inicial, com a criação

de um comitê em 2022. Os resultados esperados são a médio e longo prazo, e a falta de competitividade prejudica estratégias empresariais. Barney e Hesterly (2007) afirmam que a inovação é uma ação de longo prazo para alcançar VC sustentável. Lara e Salas-Vallina (2017) destacam a importância das habilidades pessoais nos gerentes, como criar e gerar de soluções inovadoras.

7. Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa é avaliar a articulação das CD pelos gerentes para obtenção de VC em uma empresa de serviços. Por meio de uma revisão teórica abrangente sobre CD, estratégia e VC, foi possível relacionar esses conceitos com o contexto empírico de uma empresa de serviços de transporte. A análise da evolução estrutural e das práticas dos gerentes revelou o desenvolvimento das CD e como a empresa busca obter VC.

O estudo vinculou teorias interpretativas das CD à utilização e configuração de recursos em uma empresa, destacando o papel do gerente em ações relevantes. A contribuição teórica reside na compreensão dos benefícios das CD para a VC, embora a complexidade dessa relação exija mais pesquisas. O trabalho enfatizou como o desenvolvimento das CD impulsiona a competitividade empresarial, estimulando pesquisas futuras nessa área. Os microfundamentos das CD, incluindo rituais de interatividade entre gerentes, foram articulados (Teece, 2007, 2018b; Li & Liu, 2014; Tondolo et al., 2015; Alford & Duan, 2017; Mousavi et al., 2019).

Os achados indicam evidências da contribuição gerencial ao explicar de forma clara e didática a origem das CD. Além disso, demonstra como o gerente as opera de maneira organizada, seguindo um método com ações orientadoras. A contribuição também ressalta a importância do planejamento como ferramenta para gerenciar ações estratégicas e preparar as empresas. Por fim, demonstra práticas para as empresas utilizarem esses mecanismos visando gerar e manter competitividade.

Outras implicações gerenciais surgem ao articular as CD na prática empresarial. As evidências revelam a criação e administração dessas capacidades ao longo da trajetória da empresa. As CD surgem de diferentes formas e influenciam o progresso e evolução das empresas. O estudo aponta fatores críticos: (i) estratégias conduzidas inconscientemente e sem planejamento adequado; (ii) análise da viabilidade das CD e sua conexão com a VC sustentável; e (iii) evolução contínua das empresas e habilidade dos gerentes em articular as CD e seus impactos na competitividade.

A pesquisa apresenta algumas limitações e restrições. Os fatores limitantes, são: (i) a escolha por um segmento específico, quando a possibilidade poderia apresentar segmentos distintos; (ii) avaliação focada exclusivamente em PME, sendo uma possibilidade considerar empresas de diferentes portes, visando apresentar contribuições diversas para análise; e (iii) aplicação de uma perspectiva somente qualitativa, sem considerar a associação com métodos quantitativos, ou seja, a promoção de uma pesquisa qualitativa-quantitativa. Com isso, outros modos de observar os gerentes a articularem fundamentos das CD poderiam ser demonstrados.

Para estudos futuros, recomenda-se explorar as seguintes perspectivas de pesquisa: (i) analisar empresas de setores sensíveis, com alta mutabilidade, como sustentabilidade e inovação; (ii) realizar estudos multicase para compreender a percepção de gerentes de diferentes segmentos; e (iii) conduzir pesquisas quantitativas para estabelecer relações claras entre fundamentos, recursos e CD. Essas abordagens oferecem possibilidades de gerar e garantir VC para as empresas, tornando-se relevantes tanto para a academia quanto para a prática gerencial.

REFERÊNCIAS

- Adner, R. & Helfat, C. E. (2003) Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025.
- Alford, P. & Duan, Y. (2017). Understanding collaborative innovation from a dynamic capabilities' perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, United Kingdom, 30(6), 2396-2416.

- AlShehhi, M. R., Cherian, J. P., Farouk, S., & Al Nahyan, M. (2023). Influential dynamic capabilities and small and medium enterprises' internationalization success: mediating role of international entrepreneurial orientation. *Review of International Business and Strategy*, 33(1), 55-78.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11(1), 29-49.
- Amit, Raphael, & Paul J. H. Schoemaker. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1) 33–46.
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University. São Petersburgo.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3) 656-665.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. NY: Oxford University.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, 1(1), 109–125.
- Brasil. (2006). Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Recuperado em 25 de setembro de 2022 de: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm.
- Brasil. (2007). Lei nº 11.638, de 28 de dezembro. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Recuperado em 25 de setembro de 2022 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm
- Cenci, J. J., Machado, H. P. V., & Carvalho, C. E. (2022). Are individual microentrepreneurs who intend to grow alert to opportunities? *Brazilian Business Review*, 19(5), 546–564
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1) 128-152.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities?. *Strategic Management Journal*, 5(S1), 143-152.
- Cummins, F. A. (2017). *Building the agile enterprise: With capabilities, collaborations and values*. San Francisco: Elsevier Inc.
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284–295.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31.
- Dasilva, C., & Trkman, P. (2014). Business Model: What it is and What it is Not. *Long Range Planning*, 47(6), 379–389.
- Denrell, J. & Powell, T. (2016). Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage: Contributions and Scope Conditions. In: TEECE, David J.; LEIH, Sohvi (Org.). *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. *Oxford Handbook Online*.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121.

- Eggers, J. P. & Kaplan, S. (2013). Cognition and Capabilities: A Multi-Level Perspective. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 295–340.
- Farago, F. E., Denkowski, W., Lourenço, M. L., & Fernandes, J. M. F. (2019). Dynamic Capabilities, New Business Creation and the Entrepreneur: An Analysis about the La La Land Film. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(1), 01–14.
- Garrido, I. L., Kretschmer, C., Vasconcellos, S. L., & Gonçalves, C. R. (2020). Dynamic Capabilities: A Measurement Proposal and its Relationship with Performance. *Brazilian Business Review*, 17(1), 46-65.
- Grant, R. B. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 3-23.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (2017). A Service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31(2) 137–158.
- Han, M. (2006). Developing social capital to achieve superior internationalization: a conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2) 99-112.
- Helfat, S. F., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2007). *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Changes In Organizations*. Malden: Blackwell Publishing.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of Management*, 41(5) 1281– 1312.
- Idris, F., Dewi Susita, D., & Buchdadi, A. D. (2020). Enhancing the small medium enterprises competitive advantage through SMEs strategic alliances. *Management Science Letters*, 10(9) 2113–2118.
- Julkovski, D. J. (2021). *Modelos de Negócios Circulares: Níveis de Maturidade em Economia Circular e Inovação (Doctoral dissertation)*. Recuperado das Dissertações e Teses do catalogo de teses Capes.
- Khan, K. U., Atlas, F., Ghani, U., Akhtar, S., & Khan, F. (2021). Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1679–1699.
- Kienbaum. (2017). Perfil do Executivo Brasileiro. Recuperado em 23 de março de 2021 de: <https://drive.google.com/file/d/0B1oP3IQo9bEVaE5EWEFPQ2p2YWpRejZhaEF2SnhLaU0zZ1Z3/view>.
- Kump, B., Englemann, A., Kessler, A., & Schweiger, C. (2019). Towards a Dynamic Capabilities Scale: Measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1149–1172.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79(C), 152-160.
- Leite, J. B. D., & Porsse, M. C. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva [Edição Especial]. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(SPE), 121–141.
- Li, D., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793-2799.
- Lin, H.-E., Hsu, I.-C., Hsu, A.W., & Chung, H.-M. (2020). Creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 154(C), 119952.
- Litvaj, I., Drbúl, M., & Bůžek, M. (2023). Sustainability in Small and Medium Enterprises, Sustainable Development in the Slovak Republic, and Sustainability and Quality Management in Small and Medium Enterprises. *Sustainability*, 15(3), 2039.

- Liu, H.-M., & Yang, H.-F. (2019). Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. *Management Decision*, 58(6), 58–75.
- Lu, Y., Zhou, L., Bruton, G., & Li, W. (2010). Capabilities as a mediator linking resources and the international performance of entrepreneurial firms in an emerging economy. *Journal of International Business Studies*, 41(3), 419–436.
- Macedo-Soares, T. D. L. V. A., & Figueira, L. A. P. A. (2007). Gestão estratégica da energia nucleoeletrica no Brasil: recursos e competências críticos para seu sucesso [Edição Especial]. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 55-76.
- Machado, H. P. V (2016). Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão e Produção*, 23(2), 419-432.
- Machado, H. P. V., & Silva, D. R. (2019). A longevidade de pequenas empresas familiares em narrativas históricas de seus integrantes. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 18(3), 361-381.
- Mckelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20(S1) 63-80.
- Mercer. (2019). Pesquisa de Gestão de Desempenho Global. Criando uma transformação orientada para o desempenho no futuro do trabalho. Recuperado em 15 de abril de 2021 de: <https://www.imercer.com/uploads/common/HTML/LandingPages/AnalyticalHub/june2019-mercer-2019-global-performance-management-survey-executive-summary.pdf>.
- Meyer, K. E., & Xin, K. R. (2018). Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(11), 1827–1855.
- Monticelli, J. M., Bernardon, R., & Sabrito, C. E. S. (2018). Análise de empresas familiares e suas Dificuldades no processo. *Brazilian Journal of Management & Innovation*, 6(2), 76-101.
- Mousavi, S.; Bossink, B. & Vliet, M. V. (2019). Microfoundations of companies' dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. *Business Strategy and the Environment*, 28(2) 366-387.
- Nelson, R. R.; & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press.
- Nicolescu, O. (2009). Main features of SMEs organisation system. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 405–413.
- OCDE (2017). Structural Business Statistics (SDBS), Number of SMEs and large firms. Recuperado em 06 de janeiro de 2022 de: <http://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=81354>.
- Parida, V., Westerberg, M. & Frishammar, J. (2012). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 50(2), 283–309.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press Crossref.
- Raza, S., Minai, M. S., Abrar Ul Haq, M. A., Ismail, A. I. & Zain, A. Y. M. (2018). Entrepreneurial network towards small firm performance through dynamic capabilities: The conceptual perspective. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(4), 1–9.
- Sadalia, I., Muharam, H., Mulyana, A., Jumadil Saputra, J. & Ilham, R. N. (2020). A Structural Relationship of Entrepreneurial Orientation and Innovation through Supply Chain Management on Competitive Advantage of SMEs in North Sumatera, Indonesia: The Mediating Role of Financing Factor. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(4), 237–243.
- SBA. (2019). Office of Advocacy. United States Small Business Profile. Recuperado em 06 de janeiro de 2021 de: <https://cdn.advocacy.sba.gov/wp-content/uploads/2019/04/23142719/2019-Small-Business-Profiles-US.pdf>.
- Schultz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows. *Academy of Management Journal*, 44(4), 661-81.

- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. New York: Harper.
- SEBRAE (2020). Painel de empresas. Recuperado em 30 de fevereiro de 2022 de: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>.
- Sehnm, S.; Campos, L. M. S.; Julkovski, D. J.; & Cazella, C. F. (2019a). Circular business models: level of maturity. *Management Decision*, 57(6), 1043–1066.
- Sehnm, S.; Ndubisi, N. O.; Preschlak, D.; Bernardy, R. J. & Silvio Santos Junior, S. S.(2019b). Circular economy in the wine chain production: maturity, challenges, and lessons from an emerging economy perspective. *Production Planning & Control*, 31(3), 1014-1034.
- Sirmon, D. G. & Hitt, M. A. (2009). Contingencies within dynamic managerial capabilities: Interdependent effects of resource investment and deployment on firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(13), 1375–1394.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13) 1319–1350.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395-1401.
- Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86(C), 202-216.
- Teece, D. J. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
- Teece, D. J. (2018b) Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Cambridge University Press*, 24(3), 359-368.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Review of Strategic Management Journal*, 18(7), 509–33.
- Teece, D. J., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty and entrepreneurial management in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4) 13–35.
- Tondolo, V. A. G.; Tondolo, R. R. P.; Puffal, D. P. & Bitencourt, C. B. (2015). Capacidades dinâmicas e capital social organizacional: um estudo exploratório em ambiente de incubadora e parque tecnológico. *Revista de Administração da UFSM*, 8(4), 666-684.
- Villan, W. J., Garrido, I. L., & Vasconcellos, S. L. (2020). Estratégia e Desempenho pela Perspectiva do Tripé da Estratégia. *Revista de Negócios*, 25(3), 74-91.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2) 171–180.
- Wilhelm, H., Schlömer, M. & Maurer, I. (2015). How Dynamic Capabilities Affect the Effectiveness and Efficiency of Operating Routines Under High and Low Levels of Environmental Dynamism. *British Journal of Management*, 26(2), 327–345.
- Winter, S. G. (1964). Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, 4(1), 25–272.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management*, 24(10), 991–995.
- Wolf, C. & Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43(6), 1754-1788.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.