

**MODELO DE VANTAGEM COMPETITIVA TRANSITÓRIA (TCAM) PARA
ANÁLISE DA CONJUNTURA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO DA PARAÍBA: OS CASOS DE EMPRESAS DE JOÃO PESSOA**

SUFIA GOMES DE AZEVEDO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

CAMILA CRISTINA RODRIGUES SALGADO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

MODELO DE VANTAGEM COMPETITIVA TRANSITÓRIA (TCAM) PARA ANÁLISE DA CONJUNTURA DE EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DA PARAÍBA: OS CASOS DE EMPRESAS DE JOÃO PESSOA

1 Introdução

A globalização e a turbulência de mercado exigem que as organizações busquem estratégias para a vantagem competitiva. A vantagem competitiva pode ser entendida como uma vantagem que uma empresa tem sobre seus concorrentes, o que poderia impulsionar um desempenho superior (Barney, 1991; Gupta *et al.*, 2018).

De forma geral, sua origem está nas atividades diárias desenvolvidas em todos os setores da empresa, estando vinculada ao elo entre a rotina e a inovação, envolvendo conhecimentos, recursos e avanços tecnológicos (Leite; Heinzmann, 2016; Guimarães; Severo; Vasconcelos, 2018).

Na literatura mais recente a compreensão sobre vantagem competitiva mudou com muitos estrategistas argumentando que uma empresa precisa alternar entre vantagens para criar valor (Donnelly; Gee; Silva, 2020). A vantagem competitiva pode ser obtida por meio do gerenciamento dos recursos internos, conforme preconiza a Visão Baseada em Recursos (VBR). Nessa percepção, a vantagem competitiva é fortemente influenciada pelos recursos internos da organização (Barney; Clark, 2007; Jugdev; Mathur; Fung, 2007). McGrath (2013) afirma que a era da vantagem competitiva sustentável acabou e que hoje as vantagens no mercado vêm e vão como ondas. Assim, as empresas devem surfar estas ondas cedo, explorá-las tanto quanto possível e, depois, mudar para a próxima onda antes que a atual desapareça (Forrest *et al.*, 2020).

A obtenção de uma vantagem competitiva sustentável pode levar a uma tendência de estabilidade, o que é percebido como um desafio em ambientes competitivos dinâmicos. O conceito de vantagem competitiva transitória sugere que organizações devem possuir pacotes de vantagens competitivas, e antes que seus concorrentes a alcancem, uma nova vantagem competitiva deve ser utilizada (McGrath, 2013). Nesse sentido, é necessária a substituição do modelo de vantagem competitiva sustentável por estratégias modernas focadas nas constantes mudanças observadas no mercado (Salgado; Aires; Araújo, 2022; Pessima; Dietz, 2019). McGrath (2013) destaca que a ideia de conquista de uma vantagem competitiva leva a uma complacência perigosa, ao passo que a ideia de a vantagem ser transitória garante que a empresa esteja focada em sustentá-la.

Com o objetivo de analisar a situação atual das organizações dentro do contexto transitório, Salgado, Aires e Araújo (2022) criaram o *Transient Competitive Advantage Model* (TCAM), modelo esse que é implementado por meio de perguntas relacionadas a cinco elementos-chave, sendo eles: reconfiguração contínua, alocação de recursos, liderança e mentalidade, proficiência em inovação e desligamento saudável. A partir das cinco questões propostas, é possível criar cenários que simulam o comportamento da empresa em ambientes mais dinâmicos. Com base nisso, é possível realizar um diagnóstico da forma como a organização está atuando, identificando os pontos que podem ser melhorados para implementar mudanças mais benéficas para a organização.

Apesar do TCAM consolidar os elementos essenciais para a competição no contexto de vantagens transitórias em aspectos práticos e de fácil aplicação, esta ferramenta necessita de mais estudos para sua validação e divulgação, conforme apontado pelos próprios autores (Salgado; Aires; Araújo, 2022). A partir de uma revisão bibliográfica, identificou-se que se trata de uma área incipiente de pesquisa. Ainda assim, é possível destacar o trabalho de Fernandes, Aires e Salgado (2023), que teve como objetivo analisar o cenário empresarial tecnológico a

partir da aplicação do TCAM. Com base nisso, este trabalho busca fazer uma análise semelhante, mas agora voltada a empresas de Tecnologia da Informação (TI) da cidade de João Pessoa (PB).

A Paraíba conta com 1.625 empresas e outras organizações na área de informação e comunicação (IBGE, 2021), em comparação com 1.386 em 2020, o que mostra um aumento significativo no número de empresas de tecnologia, especialmente na área de desenvolvimento de *software*. Isso inclui tanto empresas locais quanto filiais de empresas nacionais, atraídas pelo capital intelectual gerado na região. Essa tendência positiva sugere um ambiente propício para o desenvolvimento e a inovação no âmbito empresarial voltado para a tecnologia na Paraíba.

Segundo dados contidos no Índice FIEC de Inovação dos Estados 2023, estudo feito pela Federação das Indústrias do Estado do Ceará (FIEC), a Paraíba é o 15º estado mais inovador do país e o 6º quando comparado apenas aos estados da região nordeste; no que diz respeito à Intensidade Tecnológica e Criativa o estado encontra-se em 16º lugar em relação às outras unidades federativas. Essas tendências de crescimento tecnológico destacam o dinamismo e expansão do setor na região, evidenciando o papel crescente da Paraíba no cenário das tecnologias da informação e comunicação. Essa tendência positiva sugere um ambiente propício para o desenvolvimento e a inovação no âmbito empresarial voltado para a tecnologia na Paraíba.

Considerando a relevância de estudos anteriores bem como a exploração desse campo de atuação, o objetivo deste estudo é analisar, através do *Transient Competitive Advantage Model* - TCAM (Salgado; Aires; Araújo, 2022), a conjuntura das empresas de Tecnologia da Informação da cidade de João Pessoa. A escolha por empresas de Tecnologia da Informação (TI) se dá por se tratar de um setor altamente dinâmico e sensível a vantagens competitivas transitórias; a constante evolução da tecnologia cria um ambiente propício para oportunidades inovadoras e crescimento rápido.

Além desta introdução, esta pesquisa estrutura-se em mais quatro seções. Primeiramente, contempla-se um apanhado teórico sobre a abordagem da Vantagem Competitiva Transitória e do TCAM; em seguida, são descritos os aspectos metodológicos e resultados obtidos; e finalmente, são tecidas as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Na literatura, existem diversas concepções teóricas e definições de estratégia organizacional. Apesar de a maior parte dos autores concordar que estratégias adequadas podem contribuir para a prosperidade das empresas, não existe uma definição comum do termo estratégia, muito menos o que é uma estratégia apropriada ou como chegar a ela (Barney; Hesterly, 2007). O fato é que o conceito de estratégia tem sido empregado de forma ampla no campo da Administração, abrangendo diversos aspectos, desde um plano de ação minucioso, até a totalidade da postura da organização em seu contexto, englobando sua identidade, personalidade e razão de existir.

No âmbito da gestão estratégica, surgem diversos princípios fundamentais que desempenham um papel crucial na concepção e estabelecimento das estratégias a serem seguidas pelas organizações. Um destes princípios é o conceito de "vantagem competitiva". A vantagem competitiva, segundo Barney (1991), advém da impossibilidade de concorrentes de dada empresa implementarem estratégias de criação de valor simultaneamente. Uma vantagem competitiva sustentável se manifesta quando uma empresa adota uma estratégia de criação de valor que não está simultaneamente implementada por seus concorrentes, seja de forma real ou potencial. Além disso, torna-se uma vantagem sustentável quando outras organizações não conseguem reproduzir os benefícios associados a essa vantagem (Milkovich; Boudreau, 2000).

Como o ambiente competitivo da empresa se tornou mais global, incerto e agressivo, o poder explicativo das fontes tradicionais de vantagem competitiva tornou-se inconsistente em

termos de competitividade (D'Aveni, 1994; D'Aveni; Dagnino; Smith, 2010). Todas essas transformações deram margem a uma reconsideração da viabilidade da vantagem competitiva sustentável, o que propiciou o surgimento do conceito de vantagem competitiva transitória tal como delineado por Rita McGrath em 2013. Nesse contexto, a autora criou um manual estratégico de maior eficácia, concebido especificamente para a era caracterizada por sua designação como "economia de vantagem competitiva transitória". Ela argumenta que os princípios tradicionais de posicionamento estratégico podem permanecer eficazes para poucas empresas, mas que os mercados propensos a estas ideias estão a tornar-se a exceção (McGrath, 2013). Considerando que as mudanças e a hipercompetição são fenômenos dignos de nota no mercado atual (Salgado; Aires; Araújo, 2022; Bell, 2013; McGrath, 2013), as empresas devem tornar-se mais inovadoras e adaptáveis para terem sucesso (Leavy, 2014).

Em muitas indústrias, as fontes tradicionais de vantagem competitiva tendem a evaporar-se rapidamente. Portanto, os gestores precisam repensar e reformular continuamente as estratégias da sua empresa. Da mesma forma, os estudiosos sentiram-se compelidos a mudar o centro tradicional de atenção da vantagem competitiva que é sustentável ao longo do tempo para um foco em como as empresas competem através da obtenção de uma série de vantagens temporárias (Dagnino; Picone; Ferrigno, 2020). Os dois principais modelos de vantagem sustentável são o modelo das cinco forças de Porter e a Visão Baseada em Recursos (RBV) da empresa. O modelo das cinco forças de Porter (1980) sugere que as empresas podem sustentar vantagens através da seleção de indústrias e da forma como se posicionam dentro das indústrias (D'Aveni; Dagnino; Smith, 2010). A RBV, por outro lado, enfatiza os recursos e capacidades internas das empresas para formular estratégias focadas na obtenção de vantagens competitivas sustentáveis.

Segundo McGrath (2013), os princípios tradicionais da estratégia, que foram desenvolvidos numa época de estabilidade, tornam-se irrelevantes para as empresas de hoje; portanto, é importante ter um novo manual capaz de proporcionar práticas mais flexíveis, uma vez que as indústrias têm sido constantemente bombardeadas pela tecnologia, pela globalização e pela revolução digital (Forrest *et al.*, 2020).

A abordagem da vantagem competitiva transitória tem três capacidades principais para o sucesso da organização, nomeadamente: transformar a inovação numa competência diária; aplicar o desligamento saudável como regra, como atividade ordinária; e reconfigurar continuamente recursos e atividades para alcançar um equilíbrio dinâmico entre estabilidade e prontidão (McGrath, 2013; Leavy, 2014). As empresas que dominaram os ambientes de vantagens transitórias aprenderam a abrir mão continuamente de recursos de vantagens antigas para financiar o desenvolvimento de novas (McGrath, 2013).

As obras acadêmicas que abordam a temática da Vantagem Competitiva Transitória têm, historicamente, apresentado uma relativa escassez de conteúdo. Diante dessa lacuna, Salgado, Aires e Araújo, (2022) empreenderam a iniciativa de desenvolver uma estrutura conceitual intitulada Modelo de Vantagem Competitiva Transitória (TCAM) para avaliar o cenário de negócios com base no novo manual de McGrath (2013).

O Modelo de Vantagem Competitiva Transitória (Salgado; Aires; Araújo, 2022) implementa o conceito de vantagem competitiva transitória por meio de cinco elementos que, em conjunto, promovem uma análise abrangente do cenário de negócios. Esses elementos possibilitam às empresas a capacidade de competir efetivamente no contexto da vantagem transitória, a saber: reconfiguração contínua, alocação de recursos, liderança e mentalidade, proficiência em inovação e desligamento saudável.

Os cinco elementos do TCAM podem ser apresentados da seguinte forma (Salgado; Aires; Araújo, 2022):

a) Reconfiguração Contínua: está relacionada à importância de uma cultura corporativa que abrace a mudança como algo natural e essencial. Isso significa que as empresas devem constantemente se adaptar e evoluir em vez de passar por reestruturações drásticas e esporádicas. Esses aspectos evidenciam o diferencial da vantagem competitiva sustentável, que entende a mudança como algo extraordinário; visam extrair o máximo possível de cada vantagem.

b) Alocação de Recursos: é um elemento que destaca a importância da capacidade de uma empresa alocar recursos de forma ágil e eficaz, incluindo a capacidade de reconfigurar seus ativos quando necessário. A eficiência nesse processo é crucial para que a empresa possa aproveitar vantagens transitórias no mercado. É importante que este processo de alocação seja executado com habilidade e rapidez, permitindo à empresa lidar com os efeitos das vantagens transitórias.

c) Liderança e Mentalidade: é ressaltada a importância de os líderes estarem alerta para sinais precoces em um ambiente de negócios onde as vantagens competitivas surgem de forma intermitente. Deve ser adotada uma mentalidade estratégica que envolve questões como reconhecer a pressão sobre as vantagens, questionar tradições e convenções, incorporar opiniões e sugestões no processo estratégico, agir com rapidez, buscar desafios e manter um foco proativo no ambiente externo. No contexto das vantagens transitórias, a liderança desempenha um papel essencial na gestão do ciclo de vida das vantagens, pelo que os líderes devem permanecer atentos aos sinais de mudança, sem esquecer que a informação mais valiosa neste cenário é muitas vezes desafiante, mostrando as maiores possibilidades de erro.

d) Proficiência em Inovação: aborda a avaliação da capacidade de uma empresa em inovar de maneira hábil. Isso envolve a presença de conhecimento, competência e habilidade para inovar, tendo como destaque fatores como a implementação de um processo sistemático contínuo, a gestão profissional da inovação, governança e orçamentação dedicadas à inovação, a incorporação do pensamento inovador na rotina, alocação de recursos específicos para a inovação, a tomada de decisões com base na aprendizagem e a centralização da inovação no processo organizacional. Em geral, o modelo não visa determinar se uma empresa é capaz de inovar ou não, mas sim se emprega um processo de inovação contínuo e bem gerido.

e) Desligamento Saudável: apresenta aspectos como rescindir vantagens de forma frequente, formal e sistemática; aprendendo com cada desligamento; focando nos primeiros sinais; abandonar vantagens consolidadas por novas; desvinculação como parte do ciclo normal de negócios; desengatando em um ritmo estável, no qual facilitam a compreensão do processo de desligamento saudável. O desligamento deve ser visto como uma forma de liberar e realocar recursos valiosos, e não como uma indicação de “glória perdida”.

Dessa forma, os componentes do TCAM constituem as competências centrais da nova abordagem de vantagem transitória. Embora cada um desses componentes tenha sua importância individual, a interconexão entre eles desempenha um papel fundamental na compreensão e implementação eficaz do modelo.

O modelo TCAM foi desenvolvido para avaliar como as empresas se posicionam dentro do contexto das vantagens competitivas transitórias, utilizando um conjunto de cinco perguntas estratégicas mostradas no Quadro 1.

Quadro 1 - Questões do modelo TCAM

ELEMENTO	QUESTÃO
Reconfiguração Contínua	Temos uma cultura de contínua reconfiguração das atividades, pois reconhecemos que algumas delas precisarão dar lugar a outras novas?
Alocação de Recursos	Temos habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez?
Liderança	Temos líderes atentos à mudança, com mentalidade aberta às contestações?
Inovação	Temos um processo sistemático para a administração da inovação?
Desligamento	Temos uma sistemática de abandono de atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento?

Fonte: Salgado, Aires e Araújo (2022)

Com base nas respostas a essas perguntas, o modelo sugere cenários que oferecem uma visão abrangente da situação atual e futura da empresa (Quadro 2).

Quadro 2: Síntese dos cenários do modelo TCAM

CENÁRIO	DESCRIÇÃO
Ambiente desfavorável	A empresa não atua ou pensa sua estratégia para competir no contexto de vantagens competitivas transitórias. Tem-se, portanto, um ambiente desfavorável, apresentando sérios riscos à competitividade da empresa.
Ambiente propício, mas inexplorado	A empresa considera aspectos da mudança, mas não avança na lógica do aproveitamento das ondas de vantagem transitória. Assim, o ambiente é propício à competição no cenário de vantagens transitórias, pois há presença da reconfiguração contínua, porém tem-se uma prática ainda limitada, que deixa de explorar elementos cruciais.
Ambiente alerta, mas engessado	A empresa possui um ambiente favorecido pela atuação da liderança, que é marcada por uma mentalidade aberta e que promove a reconfiguração das atividades, mas limitado em termos de recursos, apresentando barreiras de flexibilidade quando às mudanças são necessárias.
Ambiente flexível, mas alheio	A empresa mantém a capacidade de reconfiguração das atividades, encontrando apoio no processo de alocação de recursos, contudo perde um tempo crucial, deixando de enxergar oportunidades e comprometendo a capacidade de passar de uma vantagem à outra.
Ambiente consistente, mas assistemático e reativo	A empresa concentra esforços em elementos importantes para competição no ambiente de vantagens transitórias, como a reconfiguração contínua, alocação de recursos e a liderança, mas tem dificuldades em administrar a inovação, assim como em abandonar vantagens em declínio. Portanto, ela não possui processos formais de inovação, nem se antecipa aos sinais do mercado.
Ambiente consistente e sistemático, mas reativo	A empresa caminha em direção à mudança, sustentando-se nos processos de alocação de recursos, de liderança e inovação, mas não consegue terminar, de maneira frequente, formal e sistemática, vantagens decrescentes, tendo dificuldades para se antecipar e identificar sinais de alerta.
Ambiente consistente e proativo, mas sistemático	A empresa promove reconfiguração contínua, encontrando sustentação apenas nos elementos alocação de recursos, liderança e desligamento, no entanto, tem como empecilho para competição no contexto de vantagens transitórias a ausência de um processo sistemático de inovação.

Ambiente favorável	A empresa atua com base em elementos fundamentais para competição no contexto de vantagens competitivas transitórias na medida em que: reconfiguram suas atividades; possuem um processo de alocação de recursos flexível e hábil, movimentando recursos com vistas a agarrar novas oportunidades; possuem líderes com capacidade de desenvolver o processo de inovação, tornando-o sistemático; e convertem o desligamento em uma atividade contínua como ritmo constante.
---------------------------	---

Fonte: Adaptado de Salgado, Aires e Araújo (2022)

Esses cenários atuam como um diagnóstico das organizações, permitindo a identificação e compreensão de seu comportamento dentro desse cenário transitório. A aplicação do modelo desenvolvido por Salgado, Aires e Araújo (2022) segue a premissa de que é viável analisar os diferentes cenários com base nos elementos considerados.

3 Aspectos metodológicos

O presente estudo visa analisar a conjuntura das empresas de Tecnologia da Informação (TI) na cidade de João Pessoa, utilizando o *Transient Competitive Advantage Model* – TCAM (Salgado; Aires; Araújo, 2022). Para alcançar o objetivo estabelecido, a pesquisa adota uma abordagem descritiva, pois objetiva descrever as especificidades de determinada população ou fenômeno (Gil, 2018).

Trata-se de um estudo de casos múltiplos, método mais adequado e indispensável quando se deseja descrever de maneira ampla e profunda um fenômeno social (Yin, 2015). O estudo de casos múltiplos permite a comparação entre diferentes casos, o que aumenta a robustez das conclusões. Nesta pesquisa, foram selecionadas empresas de tecnologia da informação (TI) situadas na cidade de João Pessoa, escolhidas por critérios de acessibilidade e relevância para o estudo. A análise desses casos proporcionou uma compreensão detalhada das práticas e desafios enfrentados pelas empresas de TI em diferentes estágios de desenvolvimento, contribuindo para uma visão mais abrangente do cenário investigado.

Quanto a abordagem, foi escolhida a abordagem qualitativa, pois segundo Denzin e Lincoln (2006), envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem.

No que diz respeito às técnicas utilizadas para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada. De acordo com DiCicco-Bloom e Crabtree (2006), as entrevistas semiestruturadas são organizadas em torno de um conjunto de questões pré-determinadas, com outras questões emergindo a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado. O roteiro de entrevistas segue as questões do TCAM, como também o uso de perguntas direcionadoras, criadas na intenção de obter mais informações/detalhes a partir das respostas obtidas.

As entrevistas foram realizadas com o consentimento dos participantes, gravadas e transcritas posteriormente. Elas ocorreram em julho de 2024, através do *Google Meet*. Foram entrevistados quatro gestores de diferentes empresas, que, por questões éticas e de confidencialidade, foram designadas no estudo como "Empresa A", "Empresa B", "Empresa C" e "Empresa D". Os gestores entrevistados foram identificados como Entrevistado A, Entrevistado B, Entrevistado C e Entrevistado D.

É importante destacar que o roteiro semiestruturado incluía perguntas contextuais que tinham o objetivo de obter informações detalhadas sobre os gestores entrevistados, conforme ilustrado no Quadro 3.

Quadro 3: Informações sobre os gestores entrevistados

Empresa	Sexo	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo de atuação
A	Masculino	44 anos	Superior completo	Diretor	Desde a fundação (2016)
B	Masculino	36 anos	Superior completo	CEO Executivo	Desde a fundação (2017)
C	Masculino	51 anos	Superior completo	Diretor executivo	Desde a fundação (2016)
D	Masculino	54 anos	Superior completo	Diretor executivo	Desde a fundação (2004)

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Por fim, a técnica de tratamento empregada neste estudo baseou-se na análise através do Modelo de Vantagem Competitiva Transitória (TCAM), que incorpora os cinco elementos fundamentais para uma compreensão abrangente da situação das empresas.

4 Resultados

4.1 Empresa A

Fundada em 2016, a empresa A oferece soluções inovadoras para outras empresas com o objetivo de reduzir o consumo de energia, aumentar a segurança dos colaboradores e a segurança patrimonial, além de diminuir custos operacionais. Utilizando ferramentas tecnológicas, a empresa A desenvolve soluções que aprimoram esses aspectos, bem como compete no segmento de automação e Internet das Coisas (IoT).

Partindo para a aplicação do TCAM na empresa A, a primeira pergunta foi referente ao elemento Reconfiguração Contínua. O gestor afirmou que a reconfiguração contínua é uma prática frequente e essencial. A empresa começou como MEI, oferecendo serviços de desenvolvimento a uma única empresa. Depois, expandiu para pesquisa e desenvolvimento de *hardware* e *software* para várias empresas. Recentemente, passou a desenvolver projetos próprios para clientes finais. Esses marcos, juntamente com mudanças menores como novas ferramentas de gestão e aprimoramento de processos, destacam os principais momentos de reconfiguração da empresa. Para avaliar se a empresa A enfrenta dificuldades ao realizar ajustes solicitados pelos clientes, foi feita uma pergunta direcionada, e a resposta obtida foi a seguinte:

“Por sermos uma *startup*, uma empresa pequena, um dos diferenciais que a gente tem é esse, quando a gente fala que somos uma empresa de soluções tecnológicas é que estamos sempre pronto para entender o cliente [...] desenhar a solução que melhor se adequa [...] mas o ponto focal é resolver o problema, ter uma solução que resolve o problema do cliente independente de qual caminho a gente escolha” [Entrevistado A]

Com isso, concluiu-se que a reconfiguração contínua é uma prática fundamental na Empresa A e que ela é flexível em atender às solicitações dos clientes. Com a confirmação positiva para o primeiro elemento, o modelo sugere avançar para o segundo e terceiro passos.

No segundo passo, que se refere ao elemento Alocação de recursos, concluiu-se que a Empresa A é bastante eficiente na alocação de recursos entre processos, devido à sua estrutura enxuta e ágil. A menor burocracia e flexibilidade permitem uma gestão ágil e adaptativa das equipes para resolver problemas e desenvolver soluções rapidamente. Quando questionado sobre a forma como os investimentos em recursos são feitos, o entrevistado respondeu da seguinte maneira:

“A gente tem um perfil mais organizado, há 1 ano atrás a gente resolveu fazer um investimento em um produto próprio, a gente colocou praticamente toda energia da empresa junto com o investidor nesse projeto. Em alguns investimentos a gente tem que ser mais cauteloso, mais conservador, mas no nosso momento como startup a gente precisa entrar com as duas pernas.” [Entrevistado A]

O terceiro elemento refere-se à Liderança. A partir da resposta fornecida, observa-se que a liderança na Empresa A se destaca por sua abertura e receptividade às contestações. O líder da empresa valoriza a troca de ideias e busca consenso nas decisões, embora, em situações onde sua experiência é essencial, possa tomar decisões unilaterais. De maneira geral, a abordagem é colaborativa, envolvendo o time sempre que possível. Uma pergunta adicional foi feita para compreender os fluxos de *feedback* dentro da empresa, e a resposta obtida foi a seguinte:

“A gente tem uma reunião mensal que a gente chama de *Sprint Review*, essa reunião inclui uma retrospectiva onde a gente conversa sobre as coisas que deram certo, sobre as coisas que não foram legais [...] mas assim eu sou muito aberto, muito transparente com o pessoal e eles tem abertura para trazer *feedbacks*, críticas, coisas que estão achando positivo ou negativo” [Entrevistado A]

Com as respostas positivas para os elementos anteriores, o modelo sugere que a entrevista prossiga para os passos 4 e 5. A quarta fase do modelo aborda o elemento Inovação. Neste caso, o gestor deu uma resposta negativa:

“Não é sistemático, a inovação tá bem inerente a oportunidades, então em um mercado tão competitivo para gente se posicionar e entrar em algum negócio, fazer um negócio dar certo naturalmente, a gente precisa ter algum tipo de produto com um grau de inovação [...] a inovação faz parte diretamente, mas a gente não tem algo sistemático para trazer a inovação de forma clara e objetiva, é realmente mais inerente ao próprio negócio mesmo” [Entrevistado A]

Com a intenção de avaliar se a empresa possui um mecanismo de identificação e se a ausência de um processo sistemático é uma decisão intencional ou considerada desnecessária, foi feita uma outra pergunta direcionadora, onde o gestor respondeu:

“Não temos mecanismos, mas eu sinto falta de ter [...] a gente realmente ainda não dedicou uma energia para isso, mas eu acho que é importante sim ter uma sistemática justamente para potencializar esses aspectos que eu falei antes” [Entrevistado A]

Por fim, ao abordar o quinto e último elemento, o Desligamento, o gestor foi questionado sobre a existência de um processo sistemático para abandonar atividades que não apresentam mais um bom potencial de crescimento, e respondeu negativamente. O gestor afirmou que a empresa já abandonou algumas atividades que não apresentavam mais potencial de crescimento, mas que isso não é feito de forma sistemática:

“A gente já desistiu algumas vezes, mas não de forma sistemática. Não temos uma tecnologia para definir que daqui para frente a gente não vai mais, não tem equipe para fazer isso, não é feito de forma contínua é mas implícito no *feeling*, já aconteceu mas não de forma planejada” [Entrevistado A]

Portanto, ao prosseguir com a análise utilizando o TCAM apresentado no Quadro 2, conclui-se que a situação da empresa A se caracteriza como um “**Ambiente consistente, mas assistemático e reativo**”, isso porque a empresa se destaca em reconfiguração contínua, alocação de recursos e liderança, mas enfrenta dificuldades em administrar a inovação e

abandonar vantagens em declínio, além de não possuir processos formais para inovação e não se antecipa aos sinais do mercado.

4.2 Empresa B

Fundada em 2017, a empresa B oferece assessoria completa para *e-commerce*, ajudando indústrias, lojas e redes de varejo a entrar e se expandir no mercado *online*. Seu método inclui três etapas: inicial, implantação e aceleração, com serviços de tecnologia, treinamento, e estratégias de marketing.

Avançando para a aplicação do TCAM na empresa B, a primeira pergunta abordou o elemento Reconfiguração Contínua. Com base na resposta dada pelo gestor, pode-se concluir que a empresa adota uma abordagem proativa e adaptativa para a reconfiguração contínua. Utilizando o ciclo PDCA, a empresa se ajusta constantemente e melhora seus processos, refletindo uma cultura de mudanças regulares, como pode ser observado no trecho a seguir:

“Já está praticamente na cultura da empresa fazer mudanças, mas a gente vem se adaptando, a cada duas vezes no ano eu faço um direcionamento, eu paro para realinhar a empresa” [Entrevistado B]

Partindo para o segundo passo, que se refere ao elemento Alocação de recursos, a resposta mostra que a empresa apresenta agilidade e flexibilidade. Ela consegue direcionar e ajustar recursos, sejam comerciais ou tecnológicos, conforme as necessidades e oportunidades que surgem. A contratação de ferramentas e o redirecionamento de recursos para novas oportunidades ocorrem de maneira eficiente e sem grandes dificuldades. Para avaliar se os investimentos em recursos são realizados de maneira agressiva ou cautelosa, foi feita uma pergunta direcionadora, e a resposta obtida foi a seguinte:

“Os investimentos são cautelosos, são feitos de acordo com a necessidade, eu monto times de acordo com a necessidade dos clientes, um ou outro colaborador a gente adapta de acordo com o projeto e de acordo com as demandas que eles conseguem fazer” [Entrevistado B]

No que diz respeito ao terceiro elemento, Liderança, quando questionado se a empresa possui líderes atentos à mudança com mentalidade aberta às contestações, o gestor respondeu de maneira afirmativa. Ele indicou que configura a empresa de forma a proporcionar autonomia aos colaboradores, incentivando-os a opinar e crescer junto com a organização. O modelo de negócios é estruturado para que todos na equipe se desenvolvam e evoluam em paralelo com o crescimento da empresa, como destacado pelo entrevistado no trecho a seguir:

“Eu fiz esse modelo de negócio não olhando só para mim, eu trato a empresa como se fosse uma extensão da minha casa, então para eu querer fazer parte daquilo eu tenho que ter senso de pertencimento sobre aquilo” [Entrevistado B]

Quando questionado se os colaboradores têm espaço para contribuir com opiniões em caso de problemas, a resposta foi a seguinte:

“Sim, investimos em opiniões, quanto mais participativo for melhor, ele tem que pensar, esse já é um critério de seleção para entrar na empresa [...] eu quero pessoas que venham crescer aqui dentro eu dou autonomia para as pessoas crescerem aqui dentro” [Entrevistado B]

Quando questionados sobre a existência de um processo sistemático para a administração da Inovação, a resposta indicou que esta ocorre de forma automática e intuitiva,

sem um processo formal e sistematizado. A equipe, com vasta experiência em *startups*, baseia-se na percepção das necessidades do mercado para criar produtos, inovando de maneira rápida e eficaz. Embora isso facilite a adaptação, a ausência de um processo estruturado acaba dificultando a replicação e a escalabilidade da inovação.

Uma pergunta direcionadora foi feita para entender como são identificadas as oportunidades de inovação na empresa e a resposta obtida com essa pergunta foi a seguinte:

“Se eu tivesse uma frente de inovação seria muito bom para a empresa [...] a gente tem uma pretensão de ter uma frente só de inovação dentro da empresa para justamente melhorar esse processo, porque quando você acerta esse processo de inovação a empresa consegue ter mais solidez no mercado” [Entrevistado B]

No que diz respeito ao Desligamento, a resposta obtida foi negativa. O gestor afirma que a empresa não possui um processo sistemático de abandono de atividades com baixo potencial de crescimento. Projetos são abandonados somente após várias tentativas, caso se verifique que o problema não está na tecnologia da empresa, mas sim na mentalidade do cliente. Em tais casos, a empresa prefere direcionar seus esforços para projetos onde possa realmente oferecer soluções eficazes. Quando questionado se a empresa mantém uma equipe dedicada a avaliar regularmente o portfólio da empresa e identificar candidatos ao desligamento ou ao desinvestimento a resposta obtida foi a seguinte:

“Não, sou eu mesmo que faço, isso é tranquilo porque sou eu quem fico por dentro de todos os projetos, todos os setores da empresa desde o operacional até o comercial, hoje eu consigo indicar isso no feeling” [Entrevistado B]

Assim como a empresa anterior conclui-se que a situação da empresa B se caracteriza como um “**Ambiente consistente, mas assistemático e reativo**”, onde a empresa se destaca em reconfiguração contínua, alocação de recursos e liderança, mas acaba por enfrentar dificuldades em administrar a inovação e abandonar vantagens em declínio.

4.3 Empresa C

Fundada em 2016, a Empresa C é especializada no desenvolvimento de sistemas de informação para eventos. Seus produtos e serviços incluem soluções para gerenciamento de inscrições, credenciamento e controle de acesso. A empresa atua no mercado de consultoria e assessoria, oferecendo suporte técnico e estratégico para eventos.

No que diz respeito ao primeiro elemento, Reconfiguração Contínua, ao ser questionado sobre se a empresa possui uma cultura de reconfiguração contínua das atividades, o gestor afirmou que sim. Ele explicou que a empresa foca em acompanhar tendências e inovações tecnológicas, mantendo-se atualizada em linguagens de programação, usabilidade, *software* e *hardware*. A constante evolução tecnológica é central para sua filosofia, garantindo uma adaptação eficaz às novas tendências. Quando o gestor foi indagado sobre se a empresa enfrenta dificuldades para implementar ajustes solicitados pelos clientes, ele confirmou que não há dificuldades, como mostra o trecho a seguir:

“Não temos dificuldade, mas tem critérios, essas mudanças elas precisam fazer sentido e esse sentido é fundamentado na nossa política [...] então contanto que essas demandas elas estejam condizentes com o nosso caminho sim a gente está preparado para mudar e a gente estimula inclusive que essas mudanças sejam realizadas, sejam aquelas que venham de sugestões dos clientes” [Entrevistado C]

Já quando questionado sobre o segundo elemento, Alocação de Recursos, no que se refere a entender se a empresa possui habilidade para alocar recursos entre processos com facilidade e rapidez, a resposta obtida foi negativa, como pode ser observado no trecho a seguir:

“Não, porque em alguns casos isso demanda de recursos financeiros, então todo processo foi considerado para ponderar uma mobilização nesse sentido, alguns movimentos nosso consequentemente vão afetar algum tipo de investimento então se eu for mudar um processo eu vou ter que pensar o que isso vai afetar em termos de mobiliário, equipamento, pessoal” [Entrevistado C]

Ao abordar o terceiro elemento, Liderança, a resposta foi positiva, visto que a orientação da empresa é estar aberta às contestações e mudanças. Apesar de haver uma palavra final, os encaminhamentos devem ser bem esclarecidos e alinhados, gerando motivação significativa. Os colaboradores precisam entender o que estão fazendo, por que estão fazendo e quais serão os resultados já que empresa também valoriza o respeito às preferências internas baseadas nesses princípios.

Ao ser questionado como mantém os fluxos de *feedback* da empresa o gestor explicou que:

“A gente tem eventos pontuais voltados a capturar esses *feedback*, a gente se coloca à disposição para ouvir os funcionários tanto no dia a dia quanto nessas ferramentas que são aplicadas nesses eventos.” [Entrevistado C]

Com a resposta positiva para Reconfiguração Contínua e Liderança, mas negativa para Alocação de Recursos, o modelo sugere que a aplicação seja encerrada. Portanto, a conjuntura da empresa C se caracteriza como “**Ambiente alerta, mas engessado**”. Isto significa que, apesar da Reconfiguração Contínua estar presente no cotidiano da empresa e da Liderança ser aberta às contestações, o ambiente é limitado e inflexível quando se trata de Alocação de Recursos, mostrando dificuldade em adaptar-se às mudanças solicitadas.

4.4 Empresa D

Fundada em 2004, a Empresa D se destaca no desenvolvimento de sistemas, oferecendo soluções personalizadas para clientes dos setores público e privado. Com uma ampla gama de produtos, a empresa atende a diferentes necessidades tecnológicas, fornecendo soluções eficazes e adaptadas aos requisitos específicos de cada mercado.

Para o primeiro elemento, Reconfiguração Contínua, a resposta foi positiva. A empresa realiza anualmente um planejamento estratégico que inclui a avaliação de produtos e serviços, decidindo se eles devem ser mantidos ou descontinuados com base em objetivos estratégicos e justificativas claras. Além disso, a empresa conta com um setor de Inteligência de Mercado, dedicado a identificar inovações e buscar novas parcerias, o que reforça a cultura de reconfiguração contínua.

Para o segundo elemento, que aborda a Alocação de Recursos, o gestor apontou que essa habilidade é uma característica presente na organização, permitindo flexibilidade na gestão dos recursos. No entanto, foi destacado que, em alguns casos, a implantação de novos produtos pode ser atrasada devido à carga de trabalho existente em projetos previamente definidos, como afirma o entrevistado:

“Sim, nós temos essa habilidade, mas às vezes a gente não consegue implantar novos produtos porque o time ainda está trabalhando em algo que foi definido, mas assim a gente tem essa flexibilidade a gente faz, não ficamos engessado com isso não e quando há necessidade mesmo de urgência a gente acaba contratando mais pessoas ou terceirizando” [Entrevistado D]

A resposta indica que a empresa é ágil na alocação de recursos e flexível ao enfrentar desafios. No entanto, pode encontrar dificuldades ao lançar novos produtos se a equipe estiver ocupada. Quando questionado sobre a dificuldade das mudanças no fluxo de recursos e se é comum a empresa realocar recursos de um negócio para apoiar outras oportunidades, o gestor respondeu que não é simples, mas também não é extremamente difícil. Embora não seja uma tarefa fácil, especialmente quando envolve a mudança de prioridades entre projetos e a alocação de pessoas, ela é gerenciável, de fato, e a realocação de recursos já faz parte das práticas habituais da empresa, conforme destaca o entrevistado:

“Realocar recursos já faz parte da nossa prática, de acordo com nosso planejamento estratégico no início de ano, se a gente identifica que um produto ou serviço tem que ser colocado em *stand by* para dar prioridade a outro a gente faz isso, aí depois a gente reavalia se precisa voltar ao portfólio ou não” [Entrevistado D]

Partindo para o terceiro elemento, a Liderança, é possível identificar que ela é receptiva a mudanças e aberta a contestações. A equipe diversificada, incluindo profissionais estratégicos e jurídicos, além de um consultor externo semanal, contribui para uma avaliação contínua dos processos e do mercado, mantendo a equipe adaptável às mudanças e necessidades do mercado. Quando perguntado se a empresa mantém fluxos de *feedback*, a resposta foi:

“Sim, nós temos todos os nossos processos mapeados, um dos nossos objetivos é certificar a empresa com a ISO 9001 e aí com isso a gente teve que definir e mapear todos os processos da empresa usando as ferramentas do PPM - *Planned Preventive Maintenance* [...] nós temos reuniões semanais, quinzenais e mensais, essas reuniões além de passar as atividades elas servem para gente receber os *feedbacks*” [Entrevistado D]

O quarto elemento se refere a Inovação. Nesse sentido, o gestor afirmou que a empresa possui um processo estruturado para inovação, com um setor dedicado e reuniões anuais para avaliar e decidir sobre novos produtos e tecnologias, garantindo uma abordagem sistemática para a administração da inovação. Quando questionado sobre a existência de um método sistemático para identificar oportunidades de inovação, o gestor afirmou:

“Temos o setor de inteligência para isso, [...] nosso setor de inteligência identificou que o setor público, que é um segmento que a gente trabalha precisava de um sistema para votação eletrônica que já existe no sistema privado por aí, mas nós buscamos fazer parcerias e essas parcerias não eram vantajosas, então nós estamos desenvolvendo o nosso próprio sistema que vamos lançar agora em dezembro, esse é um produto que foi fruto desses estudo de mercado” [Entrevistado D]

O último elemento, Desligamento, questiona se a empresa possui uma sistemática para abandonar atividades que deixam de apresentar um bom potencial de crescimento. A resposta para essa pergunta foi negativa. O gestor explicou que embora a empresa não tenha um processo sistemático para descontinuar atividades com baixo potencial de crescimento, ela realiza uma revisão anual de seu portfólio durante o planejamento estratégico. Nesse processo, avaliam o desempenho e o potencial de crescimento de cada projeto. Quando um projeto não atinge os resultados esperados, a empresa discute possíveis ações, incluindo a descontinuação, sempre com foco na alocação eficiente de recursos e no alinhamento com os objetivos estratégicos.

Uma pergunta direcionadora foi feita para entender melhor se a empresa possui uma equipe dedicada à avaliação regular do portfólio e à identificação de projetos para desligamento ou desinvestimento, e como esse processo é realizado. O gestor respondeu da seguinte forma:

“A parte estratégica da equipe é quem faz isso, nós estávamos desenvolvendo um projeto para zona azul inteligente e depois de três anos, a gente abandonou esse projeto

por causa de estudo de mercado que estava identificando que não valeria mais a pena a gente investir tanto recurso financeiro e tempo nesse projeto, não é algo natural porque geralmente a gente procura colocar projetos no mercado que eles possam terminar mais uma vez ou outra acontece” [Entrevistado D]

Com a resposta positiva para Reconfiguração Contínua, Alocação de Recursos, Liderança e Inovação mas negativa para Desligamento a conjuntura da empresa D se caracteriza como “**Ambiente consistente e sistemático, mas reativo**”. Isso significa que apesar de sua boa gestão e capacidade de inovação, a empresa não é eficaz em identificar e encerrar atividades ou processos que não são mais vantajosos. Como resultado, ela tende a ser reativa em vez de proativa, enfrentando problemas apenas quando eles surgem, em vez de antecipá-los e se ajustar antecipadamente.

Portanto, o Quadro 4 faz uma síntese dos ambientes identificados nos casos aqui analisados.

Quadro 4. Aplicação do Modelo TCAM nas empresas A, B, C e D

Empresa	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Cenário
A, B	SIM	SIM	SIM	NÃO	NÃO	Ambiente consistente, mas assistemático e reativo
C	SIM	NÃO	SIM	-	-	Ambiente alerta, mas engessado
D	SIM	SIM	SIM	SIM	NÃO	Ambiente consistente e sistemático, mas reativo

Fonte: Dados da pesquisa (2024)

Os resultados obtidos no presente estudo foram comparados ao estudo de Salgado *et al.* (2024), onde foram encontrados dois cenários diferentes para as quatro empresas analisadas, quais sejam: (i) ambiente consistente e sistemático, mas reativo; (ii) ambiente flexível, mas alheio. As empresas incubadas analisadas no estudo de Salgado *et al.* (2024) - A, B, C - apresentaram um ambiente consistente e sistemático, indicando práticas bem definidas, mas ainda reativas, sem uma postura proativa. A empresa D pesquisada no presente estudo, exibiu um padrão similar, também consistente e sistemático, porém reativo. Isso sugere que, independentemente do estágio de desenvolvimento, algumas empresas permanecem reativas, possivelmente devido a uma cultura organizacional enraizada ou desafios específicos do mercado.

A empresa incubada D mostrou-se ser flexível, mas alheia, mostrando boa adaptação com falta de foco. Em contraste, as empresas consolidadas A e B são consistentes, mas reativas e desorganizadas, o que pode prejudicar a gestão de mudanças. A empresa consolidada C é alerta às mudanças, mas enfrenta dificuldades devido a um ambiente rígido. Assim, empresas mais jovens pesquisadas no estudo de Salgado *et al.* (2024) podem ser mais flexíveis, mas menos vigilantes, enquanto empresas consolidadas têm uma base sólida, mas enfrentam desafios na adaptação e resposta rápida. Esse padrão reforça a aplicabilidade do modelo em diferentes contextos, contribuindo para a expansão do TCAM ao identificar essas características em empresas de tecnologia.

5 Considerações Finais

O conceito de vantagem competitiva transitória, introduzido por McGrath (2013), é crucial para a análise de empresas e gestores. Este conceito, que contraria a visão tradicional de vantagens sustentáveis, apresenta um guia estratégico prático que aborda o cenário de mudança constante enfrentado pelas empresas modernas. O presente estudo teve como objetivo analisar,

através do TCAM (Salgado; Aires; Araújo, 2022), a conjuntura das empresas de Tecnologia da Informação da cidade de João Pessoa. Em resumo, pode-se afirmar que o objetivo foi alcançado com êxito, uma vez que o modelo foi aplicado com sucesso e facilidade em todas as empresas pesquisadas, demonstrando sua acessibilidade e clareza, as entrevistas decorreram de forma fluida, possibilitando uma análise eficaz das respostas.

A análise revelou três cenários distintos: “Ambiente consistente, mas assistemático e reativo”, “Ambiente alerta, mas engessado” e “Ambiente consistente e sistemático, mas reativo”. O “Ambiente consistente, mas assistemático e reativo” apareceu em duas empresas, mostrando uma estrutura bem definida, mas com abordagem desorganizada e reativa, limitando a inovação e adaptação. O “Ambiente alerta, mas engessado” revela empresas atentas às mudanças, mas com processos rígidos que dificultam a adaptação. O “Ambiente consistente e sistemático, mas reativo” foi encontrado em uma empresa, apresentando uma estrutura sólida, porém reativa, que limita a troca eficiente de vantagens competitivas.

Os resultados revelam que, independentemente do estágio de desenvolvimento das empresas, há desafios significativos na implementação da vantagem competitiva transitória. Embora algumas empresas possuam uma estrutura sólida, a falta de inovação proativa e a abordagem reativa limitam sua capacidade de adaptação. Outras, mesmo sendo atentas às mudanças, enfrentam dificuldades devido à rigidez de seus processos. Essas descobertas ressaltam a importância de equilibrar flexibilidade com uma base sistemática para aprimorar a estratégia competitiva em um mercado dinâmico.

Além disso, os resultados obtidos no estudo fornecem *insights* importantes para gestores de empresas de Tecnologia da Informação sobre a vantagem competitiva transitória. Identificar os três cenários distintos mostra a necessidade de alinhar a estrutura organizacional com a capacidade de adaptação. Empresas com um “Ambiente consistente, mas assistemático e reativo” devem melhorar a organização interna e adotar uma abordagem mais proativa para inovação. Aqueles com um “Ambiente alerta, mas engessado” devem revisar e flexibilizar seus processos para aumentar a agilidade. Já as empresas com um “Ambiente consistente e sistemático, mas reativo” precisam antecipar mudanças e criar sistemas para gerenciar a troca de vantagens competitivas. Integrar flexibilidade com uma base sistemática pode resultar em uma vantagem competitiva mais sustentável e eficaz.

Por fim, as limitações identificadas no estudo incluem o tamanho restrito da amostra e a limitação geográfica, que se concentrou apenas em empresas de Tecnologia da Informação em João Pessoa. Esses fatores podem restringir a generalização dos resultados para outras regiões ou setores. Além disso, o estudo foi realizado com base em entrevistas, que podem estar sujeitas a vieses de resposta. Sugere-se que futuros estudos ampliem a amostra para incluir empresas de diferentes regiões e setores. Também seria útil explorar como as mudanças nas condições de mercado e novas tecnologias influenciam a eficácia do TCAM e a vantagem competitiva transitória em diferentes contextos.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BELL, G. The end of the strategy world as we know it?. **Strategic Direction**, v. 29, n. 8, p. 37-40, 2013.

DAGNINO, G. B.; PICONE, P. M.; FERRIGNO, G. Temporary Competitive Advantage: A State-of-the-Art Literature Review and Research Directions. **International Journal of Management Reviews**, v. 23, n. 1, p. 85-115, 2021.

D'AVENI, R. A. **Hypercompetition**: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. New York: Free Press, 1994.

D'AVENI, R. A.; DAGNINO, G. B.; SMITH, K. G. The age of temporary advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 13, p. 1371–1385, 2010.

GUIMARAES, J. C. F.; SEVERO, E. A.; VASCONCELOS, C. R. M. The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 1653-1663, 2018.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DICICCO-BLOOM, B.; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. **Medical Education**, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.

DONNELLY, S.; GEE, L.; SILVA, E. S. UK mid-market department stores: Is fashion product assortment one key to regaining competitive advantage?. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 54, p. 102043, 2020.

FORREST, J.Y.-L.; NICHOLLS, J.; SCHIMMEL, K.; LIU, S. **Managerial Decision Making**: A Holistic Approach. Cham: Springer International Publishing, 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2018.

GUPTA, G.; TAN, K. T. L.; EE, Y. S.; PHANG, C. S. C. Resource-based view of information systems: Sustainable and transient competitive advantage perspectives. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, p. 1–9, 2018.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cadastro Central de Empresas**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9016-estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas.html?edicao=37088&t=destaques>> Acesso em 10 Ago. 2024.

JUGDEV, K.; MATHUR, G.; FUNG, T. S. Project management assets and their relationship with the project management capability of the firm. **International Journal of Project Management**, v. 25, n. 6, p. 560-568, 2007.

LEAVY, B. Strategy, organization and leadership in a new “transient-advantage” world. **Strategy & Leadership**, v. 42, n. 4, p. 3-13, 2014.

LEITE, D. B.; HEINZMANN, L. M. Gestão da Inovação: Estudo de Casos Múltiplos no Segmento de Reparação de Veículos. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 2, p. 34, 2016.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2017.

McGRATH, R. **The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business**. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2013.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PESSIMA, J. D.; DIETZ, B. Global Strategic Planning. In: KENON, V. H.; PALSOLE, S. V. (Eds.). **The Wiley Handbook of Global Workplace Learning**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2019. p. 141-154.

PORTER, M. E. **Competitive strategy**. New York: Free Press, 1980.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; ARAÚJO, A. G. Transient competitive advantage model (TCAM) to analyze companies in the context of transience. **Global Journal of Flexible Systems Management**, v. 23, n. 2, p. 185-199, 2022.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; SILVA, G. S.; LOPES, V. R. I. (2024, outubro). Como competir no contexto da transitoriedade? Uma análise baseada no Transient Competitive Advantage Model. In: Encontro da ANPAD – EnANPAD. 48. 2024, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2024.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.