

Papel dos gerentes na articulação de capacidades dinâmicas*

Role of managers in articulating dynamic capabilities

Papel de los directivos en la articulación de las capacidades dinámicas

Carlos Eduardo de Moraes

Universidade do Sul de Santa Catarina

moraes.e.carlos@gmail.com

Simone Sehnem

Universidade do Sul de Santa Catarina

simonesehnem_adm@yahoo.com.br

Sibeli Cardoso Borba Machado

Universidade do Sul de Santa Catarina

sibeborba@hotmail.com

Gisele Mazon

Universidade do Sul de Santa Catarina

gisele.mazon@animaeducacao.com.br

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços. Procurou-se apresentar, neste estudo, os aspectos mobilizados pela gestão, que permitem às PMEs terem crescimento, resultados mais rápidos e competitividade. Metodologicamente está estruturada como um estudo de caso único, e para tal selecionou-se uma empresa brasileira do segmento de transportes, que atua há mais de 20 anos no mercado, tendo estas operações no sul e sudeste brasileiro. Foram aplicadas 14 entrevistas em profundidade além de mapeadas evidências secundárias por meio de pesquisa documental. Como resultados, evidenciamos as habilidades e competências que são mobilizadas pelo gerente, que proporcionam e permitem às empresas crescerem, obterem resultados rápidos, assim como gerar e manter a competitividade. Os resultados demonstram que o protagonismo dos gerentes contribuiu para a qualificação da tomada de decisão, o gerenciamento e a incorporação de atitudes proativas de condução das ações de planejamento e estratégia empresarial. Com isso, a capacidade de detecção para oportunidades e ameaças dos gerentes, contribuiu para que ocorresse a reconfiguração dos recursos e aperfeiçoamento de rotinas.

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

ABSTRACT

This research aims to analyze the articulation of dynamic capabilities by managers to achieve competitive advantage in a service company. The study seeks to present the aspects mobilized by management that enable SMEs to experience growth, faster results, and competitiveness. Methodologically, it is structured as a single case study, focusing on a Brazilian transportation company that has been operating in the South and Southeast regions for over 20 years. Fourteen in-depth interviews were conducted, and secondary evidence was collected through

* Recebido em 17 de julho de 2023, aprovado em 14 de fevereiro de 2024, publicado em 17 de junho de 2025.

documentary research. The results highlight the skills and competencies mobilized by managers that facilitate business growth, quick results, and the generation and maintenance of competitiveness. The findings demonstrate that the proactive engagement of managers contributes to the quality of decision-making, management, and the incorporation of proactive attitudes in planning and strategic actions. As a result, the managers' ability to identify opportunities and threats facilitated the reconfiguration of resources and the improvement of routines.

Keywords: Small and Medium Enterprises, Dynamic Capabilities, Strategy, Competitive Advantage, Innovation.

RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar la articulación de las capacidades dinámicas por parte de los gestores para obtener ventajas competitivas en una empresa de servicios. Pretende presentar, en este estudio, los aspectos movilizados por los gestores, que permiten a la PYME tener crecimiento, resultados más rápidos y competitividad. Metodológicamente está estructurado como un estudio de caso único, y para ello se seleccionó una empresa brasileña del segmento de transportes, que actúa hace más de 20 años en el mercado, teniendo estas operaciones en el sur y sudeste de Brasil. Se aplicaron catorce entrevistas en profundidad y se mapearon evidencias secundarias a través de la investigación documental. Como resultado, destacamos las habilidades y competencias que son movilizadas por el gestor, que proporcionan y permiten a las empresas crecer, obtener resultados rápidos, así como generar y mantener la competitividad. Los resultados muestran que el protagonismo de los gestores contribuyó a la cualificación de la toma de decisiones, de la gestión y de la incorporación de actitudes proactivas en la conducción de las acciones de planificación y estrategia empresarial. Con esto, la capacidad de detección de oportunidades y amenazas de los gestores, contribuyó para la reconfiguración de los recursos y mejora de las rutinas.

Palabras clave: Capacidades Dinámicas. Estrategia. Ventaja Competitiva. Innovación.

1 INTRODUÇÃO

Pequenas e médias empresas (PMEs) carecem de uma gestão que considere processos formais, rotinas e atividades padronizadas. Para Serasa Experian (2020), o que ocorre na prática é: (i) falta planejamento e controle; (ii) gestão financeira incorreta; (iii) problemas de precificação em produtos e serviços; (iv) gestão de estoques ineficiente; (v) gestão de processos e recursos irregular; (vi) inexistência da gestão de pessoas; e (vii) ausência de uma visão de curto, médio e longo prazo. Além disso, resta ao gerente da empresa a dedicação às atividades de cunho operacional, que não o fazem pensar, analisar a situação problema e assim encontrar soluções rápidas que possam levar a empresa a ter ações diferentes. Estes aspectos contribuem para que as empresas acumulem problemas de administração empresarial e crescimento. Sem haver um comportamento contínuo para recombinar e aplicar recursos na geração de capacidades organizacionais, as empresas não geram vantagem competitiva frente à concorrência.

Por mais que as PME possuam informalidades e características únicas, tornando-as diferentes umas das outras (Raza et al., 2018), é preciso criar estratégias que sejam eficazes, auxiliando as empresas a ganhar e manter a vantagem competitiva (Greer et al., 2017). Para uma empresa ter sucesso e vantagem competitiva constante, são necessários recursos e capacidades organizacionais disponíveis, além de estratégias específicas, pois as utilizadas por outras empresas podem não serem capazes de funcionar, visto o propósito de cada uma delas (Grant, 1991; Gautam et al., 2004; Dobbs & Hamilton, 2007).

Na visão de Farago et al. (2019), a literatura científica sobre as capacidades dinâmicas tem se destacado em empresas de grande porte ou empresas já consolidadas. Para Rodríguez-Serrano e Martín-Armario (2019), a maior preocupação de pesquisadores passa por compreender os fatores decisivos quanto ao desempenho das PME e a vantagem competitiva.

Pesquisas sugerem coletivamente que analisar o papel dos gerentes é importante para entender como as capacidades dinâmicas são articuladas. Deste 2009, Augier e Teece (2009) destaca o papel dos gerentes no sistema econômico e sugere que os desenvolvimentos futuros da pesquisa de capacidade dinâmica devem envolver o emprego de teorias evolutivas e comportamentais. Já Teece (2016) argumenta que os gerentes desempenham papéis empreendedores e de liderança na detecção de oportunidades, desenvolvimento de modelos de negócios viáveis, construção de capacidades e orientação da organização por meio de transformações, que fazem parte das capacidades da organização.

A atenção gerencial a aspectos específicos do contexto organizacional leva à implantação de capacidades dinâmicas específicas e que um foco contínuo em qualquer aspecto do contexto da organização dá origem a capacidades dinâmicas centrais (Zeng; Mackay, 2018). Líderes ágeis e transformacionais podem aprimorar as capacidades dinâmicas das empresas de forma indireta ou direta, criando uma atmosfera organizacional que incentiva a mudança e a inovação (Akkaya, 2020).

Por compreender que as capacidades dinâmicas de uma empresa afetam significativamente o desempenho e que a inovação aberta, consequentemente, impacta o desempenho competitivo da empresa, pesquisas recentes mostram que o caminho entre as capacidades dinâmicas e o desempenho competitivo da empresa é parcialmente mediado pela inovação (Pundziene; Nikou; Bouwman, 2022). Dessa forma, o presente estudo objetiva analisar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços. Procurou-se apresentar, neste estudo, os aspectos mobilizados pela gestão, que permitem as PMEs terem crescimento, resultados mais rápidos e competitividade.

Sua originalidade reside na utilização de uma lente histórica e raramente explorada nos estudos empíricos, sendo uma compreensão teórica em formação, que requer estruturação e explicação (Teece, 2018b). As organizações que combinam sua estratégia ambidestra com atributos de inovação para alcançar uma vantagem competitiva através do desenvolvimento de suas capacidades dinâmicas são organizações que mudam sua proposta de valor (Lieshout et al., 2021).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Capacidades Dinâmicas e Vantagem Competitiva

As capacidades dinâmicas na visão Teece et al. (1997) são o *know-how* que a empresa possui de gerar, integrar e reajustar as competências internas e externas. As capacidades dinâmicas espelham a habilidade que a empresa possui em alcançar proporções inovadoras para obtenção de vantagem competitiva, devido aos seus fatores históricos e o posicionamento de mercado. Isso evidencia a importância da gestão estratégica de negócios para a geração e manutenção da vantagem competitiva pelas empresas, propondo justamente a escolha por recursos de natureza dinâmica para fomentar essa busca pela competitividade (Teece et al., 1997).

A função das capacidades dinâmicas é fazer com que os recursos existentes possam ser transformados ao modo que isso permita a empresa ter capacidade e potencialidade, para sustentação ou aumento da vantagem competitiva (Ambrosini & Bowman, 2009). As

capacidades dinâmicas são capazes de alcançar novas maneiras de vantagem competitiva focando na capacidade de renovar competências (Guedes et al., 2016), adequando às mudanças e incertezas do ambiente. Guedes et al. (2016), ainda enfatizam que a premissa básica das capacidades dinâmicas é que as competências centrais devem ser utilizadas para criar posições competitivas no curto prazo, as quais podem ser aproveitadas para construir uma vantagem competitiva no longo prazo.

Os artigos sugerem que as capacidades dinâmicas são importantes para as empresas de serviços se manifestarem e se desenvolverem. Ezenwakwelu et al. (2021) descobriu que uma combinação de capacidades de detecção, captura e reconfiguração é fundamental para que as empresas alcancem um alto nível de inovação de serviço. Randhawa, Wilden e Gudergan (2021) descobriu que a orientação para o mercado de uma PME, por meio da implantação adequada de suas capacidades dinâmicas, impulsiona a inovação de seu modelo de negócios.

Cyfert et al. (2021) propôs um modelo do processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas visando aumentar a eficácia econômica de uma empresa, e constatou que as atividades individuais no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas estão interligadas e afetam positivamente a eficácia econômica de um empreendimento. Akkaya (2020) descobriu que líderes ágeis e transformacionais podem aprimorar as capacidades dinâmicas das empresas indiretamente ou diretamente, criando uma atmosfera organizacional onde funcionários e seguidores são encorajados, motivados, inspirados a serem um modelo, abertos a mudanças e inovação.

Abaixo, a Figura 1, contempla essa perspectiva a partir um modelo de análise sugerido para essa pesquisa:

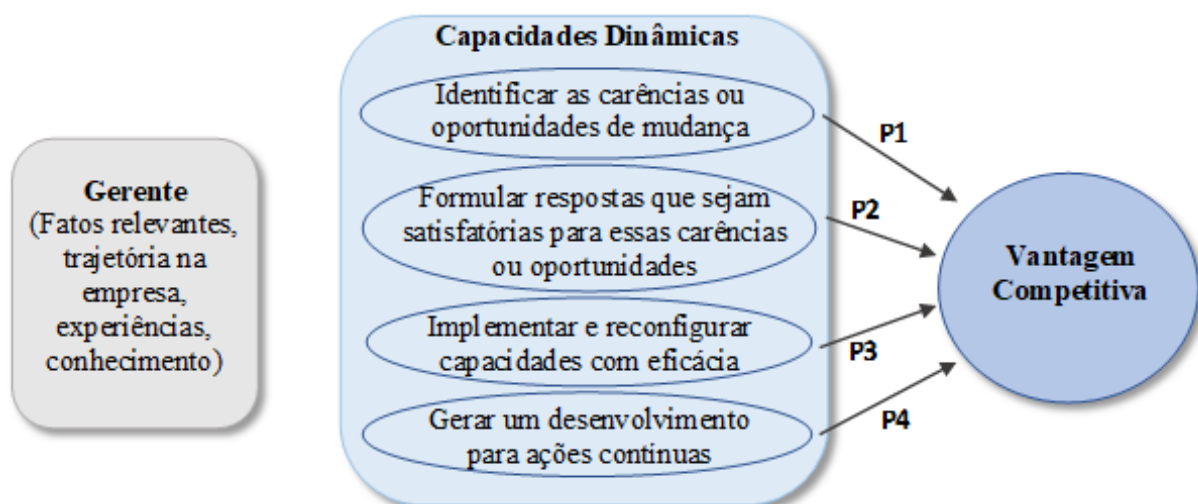


Figura 1 - Modelo de análise do estudo

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

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

Proposição 1- P1: Gerentes que identificam as carências e oportunidades com agilidade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Proposição 2 - P2: Gerentes que formulam respostas para carências e oportunidades com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Proposição 3 - P3: Gerentes que implementam e reconfiguram capacidades dinâmicas com eficácia, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Proposição 4 - P4: Gerentes que desenvolvem continuamente ações que garantem competitividade, são articuladores para a mudança estratégica da empresa para obtenção de vantagem competitiva.

Esse conjunto de elementos alinha-se a uma estratégia apropriada para conquistar ou manter uma vantagem competitiva. Entretanto, as capacidades intituladas como comuns e recursos mais genéricos, não orientam para esse cenário, tendo em vista que não são específicos. Para Teece (2014b), um desempenho satisfatório exige além de uma mescla de boas estratégias, a habilidade de sentir, aproveitar e transformar, sobretudo quando se tem alta propensão para mutação no ambiente de negócios e maior diversidade.

Em geral as empresas de serviços manifestam e desenvolvem capacidades dinâmicas por vários meios. Dovbischuk (2022) indica que os provedores de serviços de logística desenvolveram capacidades dinâmicas orientadas para a inovação durante a pandemia do COVID-19, o que os ajudou a aumentar a resiliência dinâmica e o desempenho da empresa. Já Páez, Pinho e Prange (2022) aponta que diferentes configurações de dimensões de capacidade dinâmica podem levar a capacidades de marketing operacional e tecnológicas, e que nem todas as dimensões precisam estar presentes para o desenvolvimento de vantagem competitiva.

Bari, Chimhundu e Chan (2022) propôs um modelo conceitual em empresas de serviços, para desenvolver capacidades dinâmicas sustentáveis e alcançar a sustentabilidade corporativa, que inclui rotinas e competências estratégicas, cadeias de valor integradas, transformações orientadas para a sustentabilidade e desenvolvimentos organizacionais estratégicos. Por fim, Acosta-Prado e Tarfur-Mendoza (2022) constatou que as capacidades dinâmicas mediam a relação entre as tecnologias de informação e comunicação e o desempenho sustentável em novas empresas de base tecnológica. Com isto pode-se afirmar que as empresas de serviços podem desenvolver capacidades dinâmicas por meio de inovação, rotinas estratégicas, práticas de sustentabilidade e adoção de tecnologia, quando orientadas por seus gestores.

3 MÉTODO

Neste estudo qualitativo adotou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso único. O caso selecionado é uma prestadora de serviços, de médio porte, dado sua receita bruta anual de R\$ 280.000.000,00 média/ano. Para isso, o parâmetro a partiu de duas leis: (i) nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que institui a microempresa e da empresa de pequeno porte - receita de de R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00 (Brasil, 2006); e (ii) nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, que estende às sociedades de grande porte - receita superior a R\$ 300.000.000,00 (Brasil, 2007). O *core business* da empresa pesquisada, é o serviço de transporte de cargas fracionadas, de químicos, saneantes, cosméticos e autopeças, e seu objetivo é conectar negócios via transporte de cargas, atuando nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. A empresa conta com 800 colaboradores, espalhados em 53 unidades, tendo mais de 500 veículos em sua frota. Em relação ao horizonte de tempo, este estudo é transversal, sendo a coleta de dados entre os meses de outubro a dezembro de 2021, mediante múltiplas fontes de

informação, considerando-se os dados primários e secundários. A Tabela 1 apresenta uma sintetização das fontes de evidência da pesquisa que fizeram parte desse estudo.

Tabela 1 - Fonte de evidências

Fontes	Especificações	Observações
Entrevistas semiestruturadas	14 Pessoas sendo diretores, gerentes e analistas.	Realização de entrevista em profundidade
Observação participante	Insights relacionado a pesquisa documental, reuniões e ações das pessoas entrevistadas	Foi seguido 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.	Considerando documentos que foram criados em até 5 anos, sendo que a análise foi realizada entre os meses de outubro a janeiro de 2022.
Website da empresa	Acesso às publicações recentes.	Comunicados, <i>reports</i> e vídeos foram acessados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Foram realizadas 14 entrevistas semiestruturadas com 3 diretores, 10 gerentes e 1 analistas que executam ações estratégicas, e orientam atividades táticas e operacionais da empresa. Como o objetivo da pesquisa vinculou-se a cargos estratégicos, a empresa indicou os entrevistados uma vez que além de representarem as suas áreas, fazem parte do planejamento estratégico comandado por uma consultoria externa. Ou seja, nestas situações estratégicas, esses e responsáveis por liderar, orientar, tomar decisões estratégicas, alocar recursos, desenvolver competências e monitorar o desempenho de acordo com suas experiências e valores (Hambrick & Mason, 1984).

Um outro modo de coleta de dados à pesquisa foi a observação participante. Para Yin (2005), trata-se de uma categoria que proporciona aos pesquisadores participação nos eventos que vão ser estudados e assim assumir atribuições dentro do estudo de caso. Estes dados foram coletados pelos pesquisadores, aproveitando o acesso facilitado às informações e as demais pessoas envolvidas. Durante a fase da coleta de dados, foram apontadas as impressões e os insights que os pesquisadores tiveram sobre a pesquisa documental, das pessoas entrevistadas e o modo de relações entre os colaboradores, diretamente constatados no ambiente da empresa em questão.

Por fim, foi realizada a técnica de levantamento de dados a partir da pesquisa documental. O propósito foi analisar relatórios gerenciais, documentos administrativos, correspondências eletrônicas, website, notas de reunião, materiais audiovisuais e recortes de notícias, formais ou informais da empresa em questão. A pesquisa documental, que considerou documentos criados em até 5 anos, foi realizada nos meses/período de fevereiro a outubro a janeiro de 2022, sendo que o contato com o material empírico só foi possível após pedido à diretoria.

Yin (2015) defende a utilização de fontes múltiplas que permitem colher evidências a partir do processo de convergência da investigação. Uma vez seguindo a convergência equivalente para finalização de um estudo de caso, seguramente será mais aprimorado o resultado das diferentes fontes de informação (Yin, 2015). Por intermédio de uma convergência de evidências, Yin (2015) enfatiza que a triangulação dos dados visa a corroborar a legitimidade do constructo para o seu estudo de caso. Inicialmente, a proposta foi formar um banco de dados para os documentos obtidos, a fim de que pudesse ser instaurado um processo de investigação de palavras-chave e outras evidências, com categorias de análise relacionadas à problematização do estudo. O trabalho de análise de conteúdo foi dividido em três partes: (i) a

realização de uma pré-análise; (ii) a categorização do material; e (iii) a preparação dos resultados, deduções e a interpretação.

Para preservar o sigilo e a integridade dos entrevistados, criou-se uma categoria de faixas por tempo de empresa, informando-se o número de colaboradores por cada faixa, conforme demonstrado a seguir na Tabela 2.

Tabela 2 - 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

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Considerando essa premissa, denominou-se seguindo a ordem do menor ano para o maior, o código de cada entrevistado, respeitando a faixa por tempo de empresa. A seguir, na Tabela 3, são apresentados os códigos que se referem a cada um dos entrevistados.

Tabela 3 - Código entrevistado e faixa correspondente

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

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Além disso, foram relacionados aspectos que contrastam a realidade da dinâmica da empresa em seu dia a dia, condicionados aos microfundamentos existentes. Essa lógica, segue as premissas de Teece (2007). Criou-se então oito fatores distintos, que assim dispostos da seguinte maneira: (i) posicionamento da empresa e as características segmento de mercado “FT01”; (ii) principais habilidades e competências desenvolvidas “FT02”; (iii) práticas e tipos de liderança “FT03”; (iv) aprendizado e o processo de construção de conhecimento “FT04”; (v) inovações e estratégias conduzidas, tanto contexto interno ou externo “FT05”; (vi) tecnologias que são utilizadas; “FT06”; (vii) os processos de descentralização e coespecialização “FT07”; e (viii) disseminação das melhores práticas e governança “FT08”. Para cada fator, foram elaboradas perguntas que corresponderam a realidade do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva. Para que o entrevistado conseguisse ser assertivo em suas respostas, foi criado ainda uma escala de pontuação de 1 a 5 para cada pergunta, onde que: (i) 1 – não se aplica “0%”; (ii) 2 – embrionário “25%”; (iii) 3 – parcial “50%”; (iv) 4 – intermediário “75%”; e (v) 5 – avançado “100%”. Para esse tipo de escala, foram considerados estudos, como os dos autores Sehnem et al. (2019a; 2019b); Julkovski (2021), que utilizam uma lógica de escalas similares.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos resultados

O estudo realizou entrevistas semiestruturadas e, por meio de coleta, registrou-se os seguintes entrevistados: (i) 3 diretores; (ii) 10 gerentes; e (iii) 1 analista. A Tabela 4 apresenta o perfil seguida de uma análise sobre os entrevistados.

Tabela 4 - Perfil dos entrevistados

Cargo	Idade	Formação
Diretora Geral (Diretor Presidente)	36	MBA em Gestão Empresarial e Superior em Administração de Pessoas.
Diretor Comercial/Operacional	38	Pós-graduação em Finanças e Controladoria Tributária, e Superior em Ciências Contábeis.
Diretor Administrativo e Financeiro	58	MBA Gestão Empresarial, e Superior em Ciências Contábeis.
Gerente Corporativo de Operações	37	Pós-graduação em Gestão de Negócios e Superior em Administração.
Gerente Regional Corporativo de Operações	56	Pós-graduação Incompleta.
Analista de Gestão Estratégica	35	Superior em Tecnologias Gerenciais.
Gerente Filial de Criciúma	54	Técnico em Logística e Ensino Médio Completo.
Gerente Filial Porto Alegre	45	Pós-graduação em Gestão de Vendas e Relacionamento, e Superior em Administração de Empresas.
Gerente Filial Florianópolis	39	Pós em Engenharia Logística e Engenharia de Operações, e Superior em Logística.
Gerente Filial de Itajaí	42	Superior em Ciências Contábeis.
Gerente Filial de Curitiba	39	MBA em Logística e Distribuição, Pós-graduação em Supply Chain, e Superior em Logística.
Gerente Filial de Guarulhos - SP	63	MBA Gestão Empresarial, logística e Supply Chain, e Superior Administração de Empresas e Direito.
Gerente Filial de Campinas - SP	39	Superior em Logística.
Gerente de TI	31	Superior Incompleto em Ciência da Computação

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Ao analisar a Tabela 4, verificou-se que a empresa possui uma idade média de 44 anos na posição dos gerentes. Isso comprova que a empresa está sendo adepta a profissionais com uma maior senioridade. Justamente por essa escolha, a formação de profissional acabou sendo maior também, sendo que 64% possuem pós-graduação completa. Com esse cenário, pode-se concluir que a empresa considera para os cargos de gestão dois elementos importantes: (i) a empresa é influenciada pelo ritmo da experiência, principalmente dos seus gerentes (Eisenhardt & Martin, 2000); e (ii) para um bom desempenho, a empresa por meio dos seus gerentes precisa ter boas habilidades (Teece, 2014b).

Levando em consideração as responsabilidades e as especificidades organizacionais da empresa relacionada no estudo de caso, e considerando os microfundamentos das capacidades dinâmicas preconizados por Teece (2007), foi desenvolvido um modelo de análise que integra a teoria e a prática.

Identificou-se que durante a aplicação das entrevistas, cada entrevistado direcionava suas respostas com algum adjetivo de qualificação, tais como: (i) a empresa é excelente nesse aspecto; (ii) a empresa é regularmente nesse aspecto; e (iii) a empresa precisa melhorar nesse aspecto. Sendo essa percepção dos entrevistados, constante e variada, procurou-se tangibilizar a partir da escala de 0% a 100% essas qualificações observadas nas respostas dos entrevistados. Com isso, foram instaurados cinco níveis de qualidade, que são: (i) ótimo; (ii) bom; (iii) regular; (iv) ruim; e (v) péssimo. Para melhor adequação, essa técnica ainda utilizou de uma média

simples considerando os 14 entrevistados, para cada uma das perguntas. Os percentuais que estão dispostos na coluna “Total” na Tabela 5, demonstraram as ocorrências com melhor dinamismo diante da empresa pesquisada. Dessa forma, originou-se os seguintes status: (i) de 75% a 100%, “Ótimo”; (ii) de 50% a 74,99%, “Bom”; (iii) 25% a 49,99%, “Regular”; (iv) de 1% a 24,99%, “Ruim”; e (v) sendo 0%, “Péssimo”. Na Tabela 5, tem-se o status de cada uma das perguntas.

Tabela 5 - Resultado do status por perguntas

Fator	Código	Total	Fator	Código	Total
FT01	P1	Bom	FT05	P15	Bom
	P2	Bom		P16	Regular
	P3	Regular		P17	Bom
	P4	Bom		P18	Regular
	P5	Bom	FT06	P19	Bom
FT02	P6	Regular		P20	Bom
	P7	Regular		P21	Ótimo
	P8	Regular		P22	Bom
FT03	P9	Bom	FT07	P23	Bom
	P10	Bom		P24	Bom
	P11	Bom		P25	Regular
FT04	P12	Bom	FT08	P26	Bom
	P13	Bom		P27	Bom
	P14	Bom		P28	Bom

Fonte: Dados da pesquisa, 2022.

Os resultados dispostos na Tabela 5, demonstraram uma maior quantidade registrada da classificação “bom” na ordem de 71%. Logo na sequência, registra-se o status “regular”, com 25% de ocorrências, seguido do “ótimo” com apenas 4% de evidências. Ainda considerando a coluna “Total” da Tabela 5, os dados demonstram que a empresa atingiu uma média geral de 58%, onde que sua classificação foi considerada como “bom”.

Quando se trata de habilidades e competências mobilizados para articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva, verificou-se que os gerentes possuem habilidades e competências para implantar, configurar ou transformar recursos e capacidades, além de influenciar diretamente os resultados obtidos pelas empresas (Barbero et al., 2011), possibilitam gerar uma boa proposta de valor (Parida et al., 2012). Segundo Mckelvie e Davidson (2009); Wang e Ahmed, (2007), dentre essas habilidades, podem estar: (i) propor novas ideias, como por exemplo, “...foi então que definimos métricas que tinham por base o processo e assim definido indicadores...”. (Entrevistado E10), “...buscar uma melhor modelagem na configuração dos produtos e embalagens que transportamos...” (Entrevistado E05); e (ii) detectar novas oportunidades, tais como “...um modelo complementar também é bem-vindo, como por exemplo, habilitar-se como fornecedor de transporte aéreo”. (Entrevistado E03), “...temos um clube dos gerentes de transportadora...ocorre toda a terceira quinta-feira do mês. É um jantar de networking, onde se troca muitas informações do segmento...”. (Entrevistado E07).

Em relação às competências, Lara e Salas-Vallina (2017) relacionam três tipos distintos, que são correlacionados com as ações do gerente no dia a dia da empresa: (i) competências externas, que apresentam afirmações dessa forma

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

Quando tratamos de fatores internos organizacionais que estimulam as capacidades dinâmicas os entrevistados foram estimulados a comentar sobre a existência de um modelo de aprendizagem organizacional. Tal modelo, poderia ser um processo formalizado ou mesmo instituído pela sua própria área. Posto isto, as respostas foram as seguintes:

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

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

“O colaborador que logo é admitido, em seu primeiro dia passa por uma integração conduzida pelo RH. Já na atividade diária, procuramos aqui na unidade fomentar gradativamente o processo de aprendizagem ou mesmo reciclagem dos colaboradores. Por exemplo, para o cargo de ajudante de carga e descarga, demonstramos antes do colaborador iniciar suas atividades, como é o procedimento de carregar e descarregar, como avaliar o baú de cada caminhão para dimensionar uma carga de outra. Isso nos permite ser assertivos na execução de rotina, e assim corrigir possíveis erros ou mesmo propor melhorias. Principalmente numa filial pequena, se você não tiver o cuidado para executar determinado processo, perde-se a inteligência de um setor todo. Mas ainda acredito que o mais adequado seria termos um procedimento operacional padrão, o chamado POP”. (Entrevistado E10).

Percebeu-se que quando o assunto é aprendizagem, existe um programa mais focado nos departamentos e áreas, onde os entrevistados contribuíram de forma significativa trazendo exemplos para o contexto. Agora, por mais que não se tenha um processo de aprendizagem empresarial, com etapas bem distintas, cronograma e reciclagens de tempos em tempos, a

empresa incentiva e demonstra em seu *website* que um dos princípios é motivar os colaboradores a buscar aprendizagem contínua. Conforme Zollo e Winter (2002), o gerente precisa estar propondo soluções e respostas constantemente, pois isso permite um cenário de aprendizagem contínua para a empresa.

Quanto a fatores ambientais externos Tripsas e Gavetti (2000), destacam a forma de se avaliar o ambiente está completamente ligada com maneira pela qual gerentes enxergam o mundo. Foi perguntado se a empresa identificava o segmento-alvo. As afirmações são demonstradas a seguir:

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

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

Quando discutimos os mecanismos de geração de vantagem competitiva, na visão de Denrell e Powell (2016), o ambiente atual exige um novo comportamento ou formas de se pensar em como utilizar mecanismos para gerar competitividade. Foi perguntado então aos entrevistados se a empresa atendia plenamente as necessidades dos clientes. Dessa forma, as respostas foram:

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

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

Conforme outro relato, fica claro a seguinte afirmação: *“...apesar de ocorrer problemas, percebo que nesse quesito atendemos plenamente. Dificilmente teremos 100% no atendimento, mas naquilo que nos propomos a fazer, cumprimos com o objetivo e nosso propósito...”. (Entrevistado E05).* Lara e Salas-Vallina (2017), evidenciam como competências externas a orientação para o cliente, ou a capacidade de responder às necessidades e sugestões prontamente.

Já os mecanismos de geração de vantagem competitiva e a formação de capacidades dinâmicas os entrevistados tomam conhecimento e usufruem dos resultados obtidos, tanto das premiações e treinamentos. As informações foram estas:

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

“...tínhamos um boletim de ocorrência alta na hora da descarga. Preparamos um treinamento interno para resolver o problema. Só que apenas aplicar o treinamento e não

medir os resultados efetivos, não faria muito sentido. Foi então que definimos métricas que tinham por base o processo e assim definido indicadores. Antes a quantidade de boletim de ocorrência ou indenização da mercadoria tínhamos um índice de risco e regular perante a atividade. Agora, apresentamos um índice menor de ocorrência, o que nos demonstra um conceito satisfatório no indicador...”. (Entrevistado E10).

Mesmo que se tenham evidências sobre o conhecimento e utilização dos resultados, no geral, os entrevistados classificaram como regular esse fator. Pela observação ficou claro que a empresa não possui uma cultura de inteligência de dados, ficando o gerente responsável por criar esse tipo de rotina. Segundo Zollo e Winter (2002), para melhor análise e mensuração de resultados é importante que se tenha um processo instaurado na empresa, onde os gerentes possam aplicar as etapas de avaliação de desempenho das equipes.

4.2 Discussão dos resultados

O estudo compreendeu analisar a articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes para obtenção de vantagem competitiva em uma empresa de serviços. A empresa, alvo deste estudo de caso, demonstrou desde os primeiros contatos que o caminho escolhido para vencer os desafios foi canalizar recursos adequados para então planejar melhor suas ações. Para isso, a empresa contou com o protagonismo dos seus gerentes, não somente para qualificar a tomada de decisão, mas também para coordenar e integrar as iniciativas de planejamento e estratégia empresarial (Wolf & Floyd, 2017).

As articulações dos gerentes, apareceram em diversas variáveis, e se correlacionam com o posicionamento de alguns autores, como por exemplo: (i) reconhecer, enquanto gerente, que o modelo de negócios é flexível, entendendo que o ambiente é mutável e necessita de adaptação (Teece et al., 1997; Andreeva & Chaika 2006; Kienbaum, 2017; Farago et al., 2019); (ii) capacidade de refletir sobre a escolha e utilidade dos recursos tecnológicos e apoiar a área de tecnologia da informação (Dasilva & Trkman; 2014; Teece, 2018a; Kump et al., 2019); (iii) descentralização de decisões da matriz para diversas áreas da empresa sob a ótica dos gerentes (Teece, 2009); (iv) gerentes cooperando e promovendo a circulação entre as áreas, onde envolve-se matriz, filiais e parceiros (Winter, 2003); (v) na condição de gerente de departamento ou unidade, coordenar e reconfigurar os recursos (Teece et al., 1997); (vi) os gerentes instaurando e coordenando a política de controle e redução de problemas (Lara & Salas-Vallina, 2017); e (vii) gerente mapeando e rotinas organizacionais de forma adequada (Collis, 1994; Eisenhardt & Martin, 2000).

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

O primeiro aspecto acabou sendo perceptível pelos próprios entrevistados, onde as informações repassadas, nem sempre chegam para as equipes de modo rápido ou com qualidade que se deveria. Inclusive por ser reconhecido como um ponto de melhoria, esse aspecto figura como uma ação a ser desenvolvida pelo planejamento estratégico. Para Collis (1994), o sucesso de uma empresa envolve uma boa dotação de capacidades fornecendo insights de modo correto, onde os gerentes tendem a informar aos seus colaboradores como podem contribuir para o melhor desempenho (Mercer, 2019).

Já o segundo aspecto, a ausência da inovação, foi considerado pelos entrevistados como um elemento ainda em fase de concepção, ou seja, embrionário. Mesmo com o comitê de inovação criado em 2022, a empresa ainda levará um tempo para colher os resultados, devido

o percurso ser de médio e longo prazo. Com isso, as dificuldades para gerar e manter competitividade podem comprometer as estratégias empresariais. Barney (2007) afirma que para uma empresa ter uma vantagem competitiva sustentável, a inovação precisa estar presente nas ações estratégicas a longo prazo. Só que Lara e Salas-Vallina (2017) defendem que a inovação só pode ser conquistada se houver o desenvolvimento de competências pessoais, onde a criatividade, geração de abordagens e soluções inovadoras sejam fatores percebidos no perfil dos gerentes.

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

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

No caso da empresa, alvo deste estudo, a busca por recursos que facilitem a operação da empresa é constante. Inclusive, esse contexto fica demonstrado nas evidências apresentadas, onde o assunto recursos é abordado com exemplos pelos entrevistados *E02*, *E03*, *E04*, *E06*, *E07*, *E10* e *E11*.

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

Na prática, esta proposição foi observada pelos gerentes quando os entrevistados *E02*, *E04*, *E03*, *E05*, *E09*, *E10* e *E11* demonstraram as ações da empresa, nesse sentido. Um exemplo é a mobilização que empresa realiza para atender o cliente, onde a preocupação dos gerentes está na entrega de valor aos clientes.

P3: Gerentes que implementam e reconfiguram capacidades dinâmicas com eficácia são articuladores para a mudança estratégica da empresa

Constatou-se que os gerentes da empresa possuem um pleno domínio de suas atividades, assim como detém a capacidade de promover as ações necessárias, que muitas vezes são específicas do segmento em que a empresa atua. Dessa forma, as evidências foram demonstradas, por meio dos entrevistados *E03*, *E10* e *E14*, especialmente o modo como os gerentes se beneficiam dos resultados que obtiveram de treinamento e premiações.

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

No caso da empresa que serviu de base para este estudo, há sinais dessas ações pelos gerentes como, por exemplo, o nível de parcerias e alianças, as inovações que integram clientes, assim como as tecnologias embarcadas em sua frota. Nessas ações, percebeu-se que os entrevistados *E03*, *E07*, *E09*, *E10* e *E12* trouxeram exemplos fundamentados e articulados, o que coloca a empresa em uma posição de competitividade. Por outro lado, verificou-se que o tema inovação ainda é um elemento embrionário para a empresa, sendo pouco explorado pela operação. Contudo, em 2022 a empresa já criou um comitê, e o tema inovação é uma das pautas do planejamento estratégico da empresa.

Portanto, destaca-se que com esta pesquisa, as proposições P1, P2, P3 e P4 foram corroboradas com o caso empírico apresentado, reforçando a importância dos gerentes como articuladores para a mudança estratégica das empresas, visando a obtenção de vantagem competitiva. A proposição P1 destaca que gerentes ágeis na identificação de lacunas e oportunidades são essenciais para impulsionar a mudança estratégica da empresa. Sua habilidade em reconhecer rapidamente as necessidades e oportunidades permite uma resposta proativa e direcionada, contribuindo para o alcance da vantagem competitiva.

Já a proposição P2 enfatiza a importância dos gerentes na formulação eficaz de respostas para as carências e oportunidades identificadas. A capacidade de formular estratégias e ações eficientes é fundamental para a implementação bem-sucedida da mudança estratégica e, consequentemente, para a obtenção de vantagem competitiva duradoura.

A proposição P3 destaca o papel dos gerentes na implementação e reconfiguração das capacidades dinâmicas de forma eficaz. Essas capacidades, como a capacidade de adaptação, aprendizado e inovação, são essenciais para enfrentar os desafios e as mudanças no ambiente de negócios. Os gerentes desempenham um papel crucial ao liderar esse processo, garantindo que as capacidades sejam adequadamente implementadas e ajustadas para atender às demandas estratégicas.

Por fim, a proposição P4 ressalta a importância dos gerentes em desenvolver continuamente ações que garantam a competitividade da empresa. Através de um compromisso constante com a excelência e a busca por melhorias contínuas, os gerentes são fundamentais para impulsionar a mudança estratégica e sustentar a vantagem competitiva ao longo do tempo.

Sendo as proposições corroboradas no estudo proposto, demonstramos a relevância dos gerentes como articuladores-chave no processo de mudança estratégica e na busca pela vantagem competitiva. Seu papel é essencial para identificar carências, formular respostas eficazes, implementar capacidades dinâmicas e desenvolver ações contínuas que garantam a competitividade da empresa no mercado.

No contexto empírico, relacionamos as inferências teóricas, trazendo a vivência do gerente de uma empresa de serviços, atuante no segmento de transportes. Ao analisar a evolução estrutural e as potencialidades desta empresa, bem como, testemunhar em partes os fatos relevantes de sua história neste último ano, foi possível investigar: (i) o desenvolvimento das capacidades dinâmicas; (ii) as articulações e práticas comandadas pelos seus gerentes; e (iii) o modo como a empresa se beneficia para obter vantagem competitiva.

Como o estudo revelou diversas teorias interpretativas para as capacidades dinâmicas, conseguiu-se diante da empresa analisada correlacionar a utilização e configuração de recursos para articular as capacidades no dia a dia. Dessa forma, conferindo ao gerente, promover um conjunto de ações para produzir resultados relevantes, a contribuição teórica consistiu em saber os benefícios proporcionados entre gerar e articular capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva de uma empresa, uma vez que esse tipo de encadeamento não permite ainda ter uma total clareza e compreensão nas pesquisas de campo.

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

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com esta pesquisa objetivamos compreender, de modo mais detalhado, o papel do gerente na articulação de capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva. Desde as abordagens iniciais deste estudo é notório que as diversas linhas de pensamento dos autores

aqui citados, formam uma grande quantidade de interpretações distintas, constituindo a essência dessas capacidades. Da mesma forma, essa afirmação é válida para o contexto da vantagem competitiva, onde os diferentes autores compartilharam também convicções, permitindo o aprofundamento teórico sobre competitividade. Como visto, existem ainda diversas formas de constatar, avaliar e articular as capacidades dinâmicas, sendo que uma análise mais profunda diante de estudos empíricos é imprescindível para investigação nesta área de conhecimento.

A grande maioria dos estudos até aqui realizados não demonstram de forma detalhada esse tipo de relação, tampouco avaliam de modo aprofundado os fundamentos das capacidades dinâmicas no dia a dia das atividades empresariais. O estudo ainda contribuiu de maneira teórica para demonstrar como o desenvolvimento das capacidades dinâmicas favorecem a empresa na obtenção de competitividade, recorrendo a uma analogia específica a fim de ampliar pesquisas que conectem esses dois constructos.

Foi identificado nesta pesquisa que a gestão eficaz dessas capacidades é um fator crucial para o crescimento, resultados mais rápidos e competitividade dessas empresas. As PMEs, ao mobilizarem suas capacidades dinâmicas de forma estratégica, são capazes de se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente de negócios e explorar oportunidades emergentes. A inovação surge como um aspecto-chave, permitindo que essas empresas se diferenciem e ofereçam soluções únicas e atrativas aos seus clientes.

A gestão eficiente das capacidades dinâmicas envolve a identificação e desenvolvimento de recursos internos, como conhecimento especializado, talentos e sistemas de informação, bem como o estabelecimento de parcerias estratégicas e a adoção de práticas ágeis e flexíveis. A integração desses elementos possibilita uma melhor alocação de recursos e a maximização do potencial das PMEs. Ao adotarem uma abordagem estratégica e proativa na gestão de suas capacidades dinâmicas, as PMEs podem obter resultados mais rápidos e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

As PMEs se tornam mais ágeis em responder às demandas dos clientes, antecipar as tendências do mercado e desenvolver soluções inovadoras, ganhando uma posição privilegiada em um ambiente altamente competitivo. No entanto, é importante ressaltar que a gestão eficaz das capacidades dinâmicas não é um processo isolado, mas sim requer um alinhamento estratégico consistente, uma cultura organizacional propícia à inovação e a capacidade de aprendizado contínuo. Além disso, as PMEs devem estar atentas às mudanças no ambiente externo, buscando atualizações constantes e ajustes em suas estratégias para manterem-se competitivas.

Este estudo reforça a importância da articulação das capacidades dinâmicas pelos gerentes de PMEs de serviços como um elemento-chave para o crescimento, resultados mais rápidos e competitividade. A gestão estratégica dessas capacidades, aliada à inovação e ao foco na vantagem competitiva, proporciona um diferencial significativo para essas empresas, permitindo que elas prosperem em um cenário empresarial dinâmico e desafiador. Pelas demonstrações feitas neste estudo, fica claro que no planejamento das PME, a qual tem um formato muitas vezes experimental e intuitivo, as capacidades dinâmicas são vistas como incrementais, pois não ocorrem de maneira disruptivas.

Em razão disso, a contribuição prática deste estudo consistiu em apresentar uma visão clara e didática de como se originam as capacidades dinâmicas em uma empresa. Demonstrou-se também como o gerente operacionaliza essas capacidades de uma maneira organizada, aplicando um método, com cadência de ações e atividades que visam orientá-lo. A contribuição também procurou demonstrar a importância de utilizar o planejamento como uma ferramenta de gerenciamento das ações estratégicas para guiar e preparar as empresas. Por fim, demonstra-se como as empresas podem utilizar dos mecanismos aqui trabalhados, visando gerar e manter competitividade.

Diante da mudança de ativos e recursos, essa pesquisa forneça amparo na condução de ações estratégicas para as PME. Da mesma forma, esse estudo visa orientar também o gerente, responsável por essa transformação na empresa, com aplicações práticas, simples e objetivas demonstrando como ele articula as capacidades dinâmicas. Quanto às implicações gerenciais, demonstramos com comprovações como o gerente articula as capacidades dinâmicas na prática empresarial. São evidências de como foram criadas e administradas em diferentes momentos que permearam a trajetória da empresa. Com isso, foi possível observar vários modos como as capacidades dinâmicas se originam e acabam influenciando no progresso e evolução das empresas.

Deste modo, o estudo apontou alguns fatores críticos, de mutações estratégicas e de estrutura empresarial, como: (i) as estratégias e o entendimento sobre as necessidades de mudanças são conduzidos de modo inconsciente, sem o devido planejamento das empresas; (ii) análise e viabilidade de se constatar capacidades dinâmicas na prática das empresas e a sua ligação para formação de vantagem competitiva sustentável (VCS); e (iii) a crescente evolução das empresas e a habilidade dos gerentes para transformar ativos e recursos mediante as mutações do ambiente, ou seja, a maneira de como são articuladas as capacidades dinâmicas e os impactos perante a competitividade organizacional.

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

Sendo assim, entende-se que as capacidades dinâmicas evocam questões profundas, onde o interesse no seu desenvolvimento é contínuo pela comunidade científica. Essa relevância, além de demonstrar que o tema tende a ser melhor esclarecido por pesquisadores no contexto teórico, configura a possibilidade de que novos estudos propiciem novas formas de gerar e garantir vantagem competitiva para as empresas.

6 REFERÊNCIAS

- Acosta-Prado, J. C., & Tafur-Mendoza, A. A. (2022). Examining the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between information and communication technologies and sustainable performance. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- Akkaya, B. (2020). Review of leadership styles in perspective of dynamic capabilities: An empirical research on managers in manufacturing firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407
- Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International journal of management reviews*, 11: 29-49.
- Amit, Raphael, & Paul J. H. Schoemaker. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University. São Petersburgo.

- Araújo, C. C. S.; Pedron, C D., & Bitencourt, C. (2018). Identifying and assessing the scales of dynamic capabilities: a systematic literature review. *Rege revista de gestão*, 25(4), 390-412. <https://doi.org/10.1108/rege-12-2017-0021>
- Augier, M., & Teece, D. J. (2009). Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance. *Organization science*, 20(2), 410-421.
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., & Feldman, H. D. (2011). Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. *International Small Business Journal*, 29: 671–694.
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: a roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. NY: Oxford University.
- Brasil. (2006). Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm.
- Brasil. (2007). Lei nº 11.638, de 28 de dezembro. Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Recuperado em 25 de setembro de 2021 de: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic Management Journal*, 143-152.
- Cyfert, S., Chwiłkowska-Kubala, A., Szumowski, W., & Miśkiewicz, R. (2021). The process of developing dynamic capabilities: The conceptualization attempt and the results of empirical studies. *Plos one*, 16(4), e0249724.
- Dasilva, C., & Trkman, P. (2014). Business Model: What it is and What it is Not. *Long Range Planning*, 47: 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 Hanbook Online*.
- Dobbs, M., & Hamilton, R.T. (2007). Small Business Growth: Recent Evidence and New Directions. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 13: 296–322.
- Dovbischuk, I. (2022). Innovation-oriented dynamic capabilities of logistics service providers, dynamic resilience and firm performance during the COVID-19 pandemic. *The International Journal of Logistics Management*, 33(2), 499-519.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14: 532–550.

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

Ezenwakwelu, C. A., Akpan, E. E., & Ogbogu-Asogwa, O. I. (2021). Enabling service innovation through dynamic capabilities: Insight from telecommunication firms. *International Journal of Business and Management Invention*, 10(5), 54-63.

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: 01–14.

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

Grant, R. B. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33: 114–135.

Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (2017). A Service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31: 137–158.

Guedes, A. A., Araújo, D. L. A., Coti-Zelati, P. E., Ornellas, R., & Gastaldon, O. (2016). Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado baixa renda. *Caderno de Administração*, 24: 29-44.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, New York, 9:193- 206.

Han, M. (2006). Developing social capital to achieve superior internationalization: a conceptual model. *Journal of International Entrepreneurship*, 4: 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: 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: 2113–2118.

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: 1149–1172.
- Lara, F. J., & Salas-Vallina, A. (2017). Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: The mediating role of organisational learning. *Journal of Business Research*, 79: 152–160.
- Mckelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20: S63–S80.
- Mercer. (2019). Pesquisa de Gestão de Desempenho Global. Criando uma transformação orientada para o desempenho no futuro do trabalho. Recuperado em 15 de abril de 2021 de: https://www.imercer.com/uploads/common/HTML/LandingPages/Analytical_Hub/june2019-merc-2019-global-performance-management-survey-executive-summary.pdf.
- Páez, L. C. C., Pinho, J. C., & Prange, C. (2022). Dynamic capabilities configurations: the firm lifecycle and the interplay of DC dimensions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(4), 910–934.
- Parida, V., Westerberg, M. & Frishammar, J. (2012). Inbound Open Innovation Activities in High-Tech SMEs: The Impact on Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 50: 283–309.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. (2011). A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42: 239–273.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179–191.
- Pundziene, A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2022). The nexus between dynamic capabilities and competitive firm performance: the mediating role of open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 152–177.
- Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618–634.
- 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: 0–9.
- Sebrae (2020). Painel de empresas. Recuperado em 30 de dezembro de 2021 de: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28: 1319–1350.
- Teece, D. J. (2014a). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45: 8–37.

- Teece, D. J. (2014b). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of Management Perspectives*, 28: 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Review of Strategic Management Journal*, 18: 509-33.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities & strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2018a). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51: 40-49.
- Teece, D. J. (2018b) Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. Cambridge University Press, 24: 359-368.
- Van Lieshout, J. W., Van der Velden, J. M., Blomme, R. J., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*, 26(2/3), 39-62.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9: 31-51.
- Winter, S. G. (1964). Economic 'Natural Selection' and the Theory of the Firm. *Yale Economic Essays*, 4: 25-272.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management*, 24: 991-995.
- Wolf, C., & Floyd, S. (2017). Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. *Journal of Management*, 43: 1754-1788.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Zeng, J., & Mackay, D. (2019). The influence of managerial attention on the deployment of dynamic capability: a case study of Internet platform firms in China. *Industrial and Corporate Change*, 28(5), 1173-1192.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13: 339-351.