

doi:10.12662/2359-618xregea.v9i3.p175-191.2020

ARTIGOS

ANÁLISE DOS RECURSOS E CAPACIDADES ESTRATÉGICAS COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA UM SUPERMERCADO LOCALIZADO NO SUL DE SANTA CATARINA

ANALYSIS OF STRATEGIC RESOURCES AND CAPABILITIES AS A COMPETITIVE ADVANTAGE FOR A SUPERMARKET LOCATED IN SOUTH OF SANTA CATARINA

RESUMO

O presente estudo tem por objetivo analisar os recursos e as capacidades estratégicas que geram vantagens competitivas para um supermercado localizado no Sul de Santa Catarina. Como aporte teórico, utilizou-se da Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas. No que se refere ao enquadramento do estudo, caracteriza-se como qualitativo perante o problema e descritivo quanto aos objetivos. Com base nas duas gestoras entrevistadas, constatou-se que os recursos físicos (localização) e os recursos humanos (atendimento) são fontes de vantagem competitiva para a organização. Os demais recursos identificados não obtiveram vantagem competitiva e indicam paridade competitiva. Em vista disso, o supermercado investigado conta apenas com a localização e o atendimento como geradores de vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Palavras-chave: Visão Baseada em Recursos. Capacidades Dinâmicas. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This study aims to analyze the strategic resources and capabilities that generate competitive advantages for a supermarket located in southern Santa Catarina. As a theoretical contribution, we used the Resource-Based View (VBR) and Dynamic Capabilities. Regarding the study framework, it is characterized as qualitative in the face of the problem and descriptive as to the objectives. Based on the two managers interviewed, it was found that physical resources (location) and human resources (services) are sources of com-

Mariana Pasini
mariana-pasini@hotmail.com
Bacharel em Administração
pela Universidade do Extremo
Sul Catarinense. Criciúma - SC
- BR.

**Almerinda Tereza Bianca Bez
Batti Dias**
bbd@unesc.net
Doutora em Administração e
Turismo. Docente pesquisadora
na Universidade do Extremo
Sul Catarinense. Criciúma - SC
- BR.

Eduardo Tramontin Castanha
eduardo_tramontin@hotmail.com
Mestrando em Contabilidade
pela Universidade Federal de
Santa Catarina. Florianópolis -
SC - BR.

petitive advantage for the company. The other resources identified did not obtain competitive advantage and indicate competitive parity. Thus, the investigated supermarket relies only on the location and service as generators of competitive advantage over its competitors.

Keywords: Resource Based View. Dynamic Capabilities. Advantage Competitive.

1 INTRODUÇÃO

Ao analisar o ambiente contemporâneo, verifica-se alta volatilidade no mercado; desse modo, as organizações estão, cada vez mais, sendo demandadas por seus clientes que, constantemente, recebem ofertas de produtos, preços, formas de pagamento, entre outros benefícios. Desse modo, diante da variedade de opções ofertadas pelo mercado, as empresas devem focalizar seus esforços, também, no atendimento adequado a seus clientes. Além disso, as mudanças enfrentadas pelo mercado e as facilidades de acesso aos produtos e serviços podem causar alterações no produto final e no seu desenvolvimento. Portanto, para que as empresas possam fidelizar seus clientes, é necessário garantir a sua satisfação por meio dos serviços e produtos oferecidos (PEREIRA *et al.*, 2018).

Logo, como forma de minimizar esses efeitos do ambiente, Bataglia *et al.* (2009) defendem que os gestores devem controlar seus recursos por meio da tomada de decisão. Na administração estratégica, o planejamento e as ações realizadas são refletidos para o ambiente interno e externo; desse modo, a organização precisa manter a sincronia entre os dois ambientes.

Para Duarte e Santos (2011), as estratégias configuram-se como um conjunto de atividades e decisões que, se realizadas adequadamente, podem auxiliar a empresa na expansão de suas capacidades por meio de processos que podem garantir maior rentabilidade. O desenvolvimento de estratégias tem-se tornado, cada vez mais, indispensável; portanto, as organiza-

ções necessitam adaptar e ajustar suas competências, considerando as necessidades do mercado, como forma de definir suas capacidades (DALFOVO *et al.*, 2017).

Uma das abordagens teóricas que estudam os recursos internos da organização como possibilidade de vantagem competitiva é a Visão Baseada em Recursos (RBV ou em inglês VBR). Como expansão da RBV, a abordagem das Capacidades Dinâmicas passou a ganhar espaço, já que estas permitem às organizações o desenvolvimento de habilidades que contribuem para a aquisição de novas formas de vantagem competitiva, haja vista que possuem foco nas capacidades de adaptação e de competências da empresa em face das demandas do ambiente externo. Essas capacidades contribuem para que as organizações estejam preparadas para as mudanças ocorridas no ambiente de negócios. Além disso, as Capacidades Dinâmicas permitem uma análise adequada dos recursos da organização, o que contribui para a obtenção de uma posição de vantagem, por meio de adaptações de seus ambientes interno e externo, ratificam Guedes *et al.* (2016).

Nesse contexto, identificou-se a oportunidade de responder à seguinte questão de pesquisa: quais os recursos e as capacidades que geram vantagem competitiva para um supermercado localizado no Sul de Santa Catarina? Em vista disso, o objetivo do estudo consiste em analisar os recursos e as capacidades que geram vantagens competitivas para um supermercado localizado no Sul Santa Catarina.

Para Gohr *et al.* (2011), a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem que contribui com o ambiente, de modo que incentiva a utilização dos recursos e capacidades organizacionais, o que permite alcançar vantagem competitiva. Barney (2002) revela que a vantagem competitiva se constitui como um diferencial, haja vista que a organização passa a obter melhores níveis de desempenho, além de obter destaque diante dos concorrentes. Desse modo, em mercados que possuem ampla concorrência, compreender como as organizações desenvolvem suas capacidades é

um importante elemento a ser estudado. Essas vantagens são advindas das capacidades da organização em coordenar competências internas e externas, contribuindo para uma melhor adaptação aos ambientes incertos (GOSTINSKI; TATSCH; RUFFONI, 2011).

O desenvolvimento deste estudo se justifica sob o ponto de vista teórico ao utilizar as abordagens VBR e das Capacidades Dinâmicas no contexto investigado. Os estudos realizados a partir da abordagem das Capacidades Dinâmicas podem contribuir com os processos de mudança das organizações, as quais podem utilizar-se desta abordagem como forma de adaptação aos meios interno e externo. Nesse cenário, as organizações passam a atender, de forma mais efetiva, às necessidades do ambiente, que se altera de diferentes modos, com o objetivo de proporcionar mais destaque à organização perante o mercado. Com isso, além dos recursos diferenciados utilizados para o desenvolvimento e adaptação, tem-se a necessidade de desenvolver capacidades de alto desempenho (TONDOLO; BITENCOURT, 2014).

Sob o ponto de vista social, a abordagem das Capacidades Dinâmicas pode influenciar a organização investigada a desenvolver maiores níveis de inovação e desempenho. Desse modo, por meio deste estudo, é possível obter e oferecer informações que podem auxiliar as gestoras na tomada de decisão. Haja vista que, em redes supermercadistas, é comum ocorrer mudanças constantes e atualizações (DALFOVO *et al.*, 2017).

Este trabalho está segmentado em cinco seções, iniciando por esta introdução. A segunda trata da fundamentação teórica que envolve a VBR e as Capacidades Dinâmicas (CDs), abordando seus três tipos de capacidades: absorptiva, adaptativa e inovativa. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos adotados. Na quarta, são apresentados os resultados da pesquisa utilizada na organização. Na última seção, descrevem-se as considerações finais do trabalho, seguidas pelas referências utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

As organizações, de acordo com Penrose (1959), são constituídas por um conjunto de recursos humanos e não humanos que estão relacionados às competências e à administração. Esses recursos contribuem com a produção de bens e serviços que, por sua vez, oportunizam a obtenção de lucro. O crescimento da organização é um processo de evolução, que, por intermédio de seus recursos e capacidades, permite que a organização obtenha destaque. Barney (1991) destaca que as organizações possuem, como estratégia de negócios, o poder de uso de seus recursos que poderão ser controlados e planejados de acordo com as demandas da sociedade.

Rossoni e Teixeira (2006) revelam que os recursos podem ser tangíveis e intangíveis. Os primeiros são os recursos físicos que podem abarcar os estoques, as máquinas de qualidade superior entre outros. Já os recursos intangíveis se dividem em internos e externos. Os recursos internos incluem funcionários habilitados para uma determinada função, metodologias organizacionais, entre outros. Por outro lado, os recursos externos podem ser constituídos por parcerias interorganizacionais, marca da organização, entre outros atributos.

Nessa perspectiva, a Vantagem Competitiva pode ser gerada por vários fatores internos que envolvem a empresa, como marca, eficiência operacional e tecnologia. Trata-se dos valores e diferenciais que a organização possui e que podem superar os valores existentes na concorrência. As tarefas a serem seguidas precisam ser identificadas e analisadas para uma melhor compreensão dos elementos que emergem da vantagem competitiva da organização (PORTER, 1996; AAKER, 1998). A vantagem competitiva expande seu leque para várias áreas da organização, desde o planejamento até a sua operação. Nessas áreas, pode-se obter uma base para diferenciar as etapas, como adquirir matérias primas com melhor preço e qualidade ou, até mesmo, níveis superiores de atendimen-

to, que possam superar as exigências dos clientes (BARNEY; HESTERLY, 2011).

As diferenças existentes nas competências e no desempenho econômico estão associadas aos fatores internos das organizações, como concorrência, localização e sua posição estratégica (PORTER, 1989). Barney (1991) evidencia que maiores níveis de desempenho econômico surgem por meio de Vantagem Competitiva, que pode ser alcançada mediante a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos organizacionais existentes. A vantagem competitiva acontece “quando a empresa dispõe de recursos e competências raras e difíceis de imitar que a permitam oferecer benefícios superiores ou que tragam uma vantagem no custo.” (MOHR *et al.*, 2011, p. 53).

Alguns recursos que estão em competitividade não estão disponíveis à venda ou em negociação no mercado. É necessário que a empresa foque em seus recursos e capacidades, desenvolvendo estratégias que permitam agir de maneira que os valorize, destacando seus pontos positivos, inovando ou adaptando de

modo que contribua para o alcance de vantagem competitiva (DIERICKX; COOL, 1989).

Logo os preceitos da VBR podem favorecer todos os elementos que constituem o sistema interno das organizações em seu planejamento estratégico. Trata-se de recursos heterogêneos que buscam desempenhar funções superiores aos dos seus concorrentes, apoiando diferenciais internos e fazendo da empresa a opção mais atrativa ao cliente (GUEDES *et al.*, 2016). Para Barney (1991), a VBR auxilia na identificação dos recursos que oferecem vantagem competitiva entre as empresas, já que ela possui todas as capacidades estratégicas. Por esse motivo, amplia-se o conceito de cadeia de valor, de modo que serão avaliados todos os componentes dos recursos organizacionais, devendo possuir atributos suficientes para desempenhar vantagem competitiva.

Para Barney e Hesterly (2011), a organização possui quatro importantes categorias de recursos e capacidades internos, a saber: financeiros, físicos, humanos e organizacionais, os quais são evidenciados por meio do quadro 1.

Quadro 1 – Os quatro recursos e capacidades

Recursos/Capacidades	Descrição
Financeiro	Qualquer receita obtida pela organização
Físico	São aqueles referentes ao maquinário, localização e qualidade do ambiente.
Humano	Treinamentos ou capacidades que o indivíduo possui perante a organização.
Organizacional	Trabalho em equipe em benefício de um bem em comum.

Fonte: adaptado de Barney e Hesterly (2007, 2011).

Kretzer e Menezes (2006) destacam que a VBR contempla os recursos como um método que permite que a empresa se destaque diante de seus concorrentes. Além disso, os autores afirmam ser necessário que a organização considere todos os seus recursos e capacidades para obter maior rentabilidade em suas ações e em sua lucratividade.

Mendes *et al.* (2014) citam os recursos e as capacidades como ferramentas necessárias para a organização, tornando-a superior aos seus concorrentes por serem de difícil imitação ou únicos; contudo, os autores revelam que esses

elementos não são suficientes para o sucesso.

Barney e Hesterly (2007) esclarecem que os elementos organizacionais internos estão em ligação com seus recursos e suas capacidades, visto que, por mais que as organizações identifiquem seus recursos, a sua capacidade total só será alcançada, caso toda a organização e seus colaboradores saibam como executar. Dessa forma, por meio do modelo VRIO, a empresa pode expressar a sua vantagem competitiva. O quadro 2 apresenta questões que indicam se os recursos e capacidades possuem: valor, raridade, imitabilidade e organização.

Quadro 2 – Mensuração dos recursos e das capacidades conforme modelo VRIO

Valor	- O recurso é de alto valor? - Recurso com finalidade específica? - Recurso melhora a eficácia da empresa? - Recurso permite explorar as oportunidades e amenizar as ameaças?
Raridade	- Você possui controle deste recurso? - Apenas você, ou poucos possuem o recurso para esta finalidade? - Apenas você ou poucos possuem recurso similar para esta finalidade?
Imitabilidade	- Recurso difícil de ser imitado? - Você tem vantagem para obter ou desenvolver este recurso? - O recurso é fácil compreender que é o motivo de gerar a vantagem competitiva? - A fonte geradora deste recurso é pouco incentivada para continuá-lo desenvolvendo?
Organizacional	- A empresa está organizada para explorar todos os seus recursos? - Este recurso gera vantagem competitiva?

Fonte: adaptado de Gonçalves, Coelho e Souza (2011).

Para definir se os recursos descritos no quadro apresentado geram vantagem competitiva diante de seus concorrentes, Barney e Hesterly (2007) evidenciam a técnica que possibilita analisar os recursos e as capacidades organizacionais com a utilização do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização). A utilização dessa técnica permite a visualização de como a organização incentiva a vantagem competitiva, auxiliando a identificação de elementos que demandam por ajustes e quais são suas vantagens diante de seus concorrentes.

O quadro3 apresenta a técnica do VRIO para identificar o potencial de retorno na análise dos recursos organizacionais.

Quadro 3 – Estimando o potencial de retorno dos recursos organizacionais

	Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso Dispendioso de Imitar?	Recurso é Explorado na empresa?	Categoria competitiva	Desempenho Econômico	Categoria Swot
EMPRESA	NÃO	-	-	NÃO	Desvantagem Competitiva	Abaixo do Normal	Fraqueza
	SIM	NÃO	-	-	Paridade Competitiva	Normal	Força ou Fraqueza
	SIM	SIM	NÃO	-	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal	Força e competência distintiva
	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal	Força e competência distintiva de longo prazo

Fonte: Barney e Hesterly (2007, p. 80).

Portanto, para Barney (1991), os recursos agregam valor quando as oportunidades são utilizadas e as ameaças são mitigadas. A raridade está relacionada ao fato de a empresa ser diferente de outros sistemas igualitários. Seus recursos podem permanecer insubstituíveis caso seus concorrentes não o adquiram, o que pode manter esse recurso em longo prazo, devido à dificuldade de recursos heterogêneos serem imitados.

2.2 CAPACIDADE DINÂMICA

Teece, Pisano e Shuen (1997) percebem as Capacidades Dinâmicas como toda forma de adaptação ao ambiente externo à organização, utilizando de suas competências essenciais para lidar com as mudanças do mercado. As Capacidades Dinâmicas possuem dois aspectos importantes: a competência, que se refere à capacidade da gestão em usar todos os recursos que sejam potenciais e úteis, e o dinamismo que, conforme as mudanças do mercado e de tecnologias futuras, a organização pode utilizar de suas capacidades para se renovar e adaptar-se ao novo.

De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), as Capacidades Dinâmicas são um conjunto de etapas a serem seguidas e rotinas que a organização possui e que se alteram conforme a necessidade diante das vantagens competitivas sustentáveis. Zollo e Winter (2002, p. 5) definem a Capacidade Dinâmica como um “padrão aprendido e estável de atividade coletiva mediante o qual a organização, sistematicamente, gera e modifica as rotinas operativas em busca

de eficiência melhorada.” Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as Capacidades Dinâmicas trazem rotinas organizacionais que produzem resultados significativos; para isso, é preciso identificar as potencialidades que a empresa possui.

O estudo de Tseng e Lee (2014) revela que as Capacidades Dinâmicas buscam proporcionar trocas e absorção de conhecimentos da equipe, maiores níveis de desempenho financeiro, retornos em seus investimentos e maior rentabilidade. Além disso, as Capacidades Dinâmicas podem tornar o desenvolvimento de produtos e serviços mais rápidos e com maior qualidade quando comparado com a concorrência.

Para Peters *et al.* (2016), as vendas e a lucratividade das empresas cresceram de forma significativa devido à criação de conhecimentos. As etapas, de forma dinâmica, agem de maneiras distintas devido ao conhecimento que cada pessoa exerce na organização, por meio de suas diferenças informacionais. Por meio do quadro 4, é possível verificar o conceito dos três tipos de Capacidade Dinâmica propostos por (WANG; AHMED, 2007).

Quadro 4 -Conceituação dos tipos de Capacidades Dinâmicas propostos por Wang e Ahmed (2007)

Capacidade	Conceito
Absortiva	De acordo com os autores, a capacidade absorptiva está relacionada à capacidade que a organização tem de reconhecer, absorver, integrar e utilizar do conhecimento novo e do ambiente, identificando o valor que essa informação externa possui, apropriando e praticando na organização (COHEN; LEVINTHAL, 1990).
Adaptativa	Um instrumento para gerar vantagem competitiva se estabelece quando a empresa possui capacidade e competência por meio da qual a organização possa usufruir de uma adaptação no ambiente organizacional, originando-se, dessa maneira, a capacidade adaptativa (PRAHALAD; HAMEL, 1989). Segundo Wang e Ahmed (2007, p. 07) “a capacidade adaptativa é a habilidade da organização em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado”.
Inovativa	De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008) a capacidade de inovação possibilita que a organização consiga identificar as oportunidades do mercado, podendo obter aumento em margens por meio de novas e diferentes formas de realizar negócios, enriquecendo a competência operacional, fazendo uso com maior conhecimento dos seus recursos já existentes. Segundo Wang e Ahmed (2007), a capacidade inovativa pode ser segmentada em 5 características distintas, a saber: inovatividade de produto, inovatividade de mercado, inovatividade de processo, inovatividade de estratégia e inovatividade comportamental.

Fonte: adaptado de Cohen e Levinthal (1990), Prahalad e Hamel (1989), Wang e Ahmed (2007, p. 7) e Tidd, Bessant e Pavitt (2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho caracterizou-se como pesquisa qualitativa descritiva, pois, de acordo com Andrade (2002), busca-se analisar, observar, registrar e interpretar os fatos sem a interferência numérica. Para Gil (2008), a pesquisa descritiva, conceitualmente, é aquela em que os estudos sobre a temática são integrados, e sua finalidade é descrever objeto de pesquisa, ou os acontecimentos e as alterações do ambiente.

No que tange à análise de dados, utilizou-se de abordagem qualitativa, que, de acor-

do com Richardson (2008), procura descrever e compreender a natureza de determinados aspectos, fenômenos e processos vivenciados por determinados grupos sociais.

O referido estudo de caso foi realizado em um supermercado localizado no Sul de Santa Catarina. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas realizadas junto às duas gestoras do supermercado, durante o mês de março de 2019. A escolha desta empresa se deu por acessibilidade, também cabe ressaltar que as duas entrevistadas são as únicas em cargos de gestão na empresa objeto do estudo. No quadro 5, é apresentado o roteiro da entrevista.

Quadro 5 – Roteiro da entrevista

PERFIL DO RESPONDENTE	
BLOCO I	Data de ingresso na empresa:
	Cargo ou função:
	Outros cargos já ocupados na empresa:
	Nível de escolaridade:
CAPACIDADES DINÂMICAS	
BLOCO II	Como o supermercado monitora o que os outros mercados fazem de promoção e inovação na cidade?
	Como o supermercado alinha os fatores internos com o que a concorrência faz?
	Relatar as ações que o supermercado faz para atender aos desejos e às necessidades dos clientes.
	Quais foram as inovações feitas nos últimos anos?
	Quais os recursos e as capacidades que o supermercado possui?

Fonte: elaborado pelos autores (2019).

A análise qualitativa dos dados foi realizada por meio da taxonomia proposta por Wang e Ahmed (2007), a qual evidencia a classifica-

ção das Capacidades Dinâmicas, apresentada no quadro 6.

Quadro 6 – Classificação das Capacidades Dinâmicas

Capacidades	Características
Absortiva	Habilidade da empresa em identificar o valor de novas informações externas, assimilá-las e utilizá-las comercialmente.
Adaptativa	Habilidade da empresa em identificar e unir as oportunidades emergentes de mercado.
Inovativa	Habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados.

Fonte: (WANG; AHMED, 2007).

4 RESULTADOS

4.1 PERFIL DAS ENTREVISTADAS

A pesquisa foi realizada com duas gestoras que ocupam cargos de gestão na empresa estudada, as quais estão na gerência do supermercado com tempo significativo em suas atividades. Ambas possuem faixa etária entre 20 e 25 anos. Uma delas possui formação técnica em Design de Interiores e a outra em fase de graduação em Administração de Empresas.

4.2 RECURSOS E CAPACIDADES

Quanto aos recursos e às capacidades, as entrevistadas ressaltaram que a organização possui recursos financeiros e autofinanciamento; dessa forma, possui “caixa para giro e busca atingir o melhor preço possível, com descontos em compras à vista” [E1]. Segundo as entrevistadas, por meio desse recurso, “a empresa consegue obter descontos em compras à vista, gerenciamento do estoque e maior flexibilidade nas negociações.” [E2].

Esse autofinanciamento realizado pelas empresas é a opção que o empresário utiliza para obter recursos com a utilização do seu próprio capital, podendo realizar suas ações sem cobrança de juros, como em operações de créditos contratadas para adquirir recursos financeiros (BRASIL, 2018).

De acordo com a entrevistada [E2], a empresa possui recurso organizacional, com definição de missão, visão e valores, possuindo “Comunicação (fluxo de informação informal) e planejamento. Conhecimento da empresa por parte dos colaboradores (informações como missão, visão, valores)”.

É relevante que a empresa deixe expresso aos seus funcionários quais são seus valores, visões e ideias. Se o funcionário não se identificar com seu ambiente de trabalho e não se adaptar à cultura organizacional da empresa, pode adquirir comportamentos que são incompatíveis com o que a empresa de-

seja transmitir, por isso é necessário que a empresa esteja com sua cultura organizacional presente e clara no seu cotidiano, envolvendo todos os setores da empresa (BRASIL, 2018).

Quanto aos recursos humanos, a equipe “possui conhecimento das atividades e participa dos treinamentos” [E1]. O supermercado oferece cursos e palestras por meio de assessoria empresarial, fato que contribui para melhores níveis de desempenho de cada funcionário em seus respectivos setores.

De acordo com Barney e Hesterly (2011), os recursos humanos dispõem de treinamentos, experiências, relacionamento e olhar de seus gerentes e funcionários. Contudo, enquanto os recursos humanos se definem por ser um atributo individual, Barney (1991) afirma que os recursos organizacionais são um atributo inerente a um grupo de indivíduos, com seus meios formais e informais, planejamento, controle, cultura, reputação, até mesmo, as relações informais que cercam a empresa.

Quanto aos recursos físicos, a empresa está bem situada dentro de sua comunidade, apresentando espaço em caso de expansão “O supermercado está localizado no centro do seu bairro, ligado a três cidades vizinhas, e possui facilidade de localização e praticidade para estacionar” [E1]. Essa afirmação é corroborada por Parente e Kato (2001), que destacam que a escolha da localização de um estabelecimento, muitas vezes, torna-se difícil de decisão, pois uma localização má situada pode comprometer o negócio por inteiro.

Por meio do quadro 7, é possível verificar, de forma sintetizada, os recursos financeiros, humanos, físicos e organizacionais destacados anteriormente pelas gestoras da organização.

Quadro 7 – Recursos e capacidades identificados na empresa

Recursos Financeiros	Autofinanciamento, sem pagamento de juros em créditos Negociação para as compras
Recursos Humanos	Cursos e palestras profissionalizantes para os funcionários Atendimento
Recursos Físicos	Possui boa localização com fácil acesso e bom tráfego de veículos Capacidade de expansão
Recursos Organizacionais	Comunicação e planejamento Conhecimento da empresa por parte dos colaboradores

Fonte: dados da pesquisa (2019).

4.3 CAPACIDADES DINÂMICAS

No quadro 8, são apresentadas as Capacidades Dinâmicas identificadas que foram analisadas.

Quadro 8 - Síntese dos três tipos de capacidades

Capacidade Analisada	Características	
Capacidade Absortiva	Monitoramento de seus concorrentes por meio das redes sociais, observação, folhetos e outras formas de divulgação utilizadas. Ações que visam fidelizar clientes.	
Capacidade Adaptativa	Promoção de ofertas, brindes e descontos. Rotatividade de produtos no <i>layout</i> do supermercado. Divulgação em mídias sociais e cartazes no próprio supermercado.	
Capacidade Inovativa	Produtos	Mix de produtos.
	Processos	Reuniões mensais. Relatórios de atividades, com propostas de melhorias, desenvolvidos pelos setores.
	Comportamental	Capacitação dos funcionários.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

No que se refere à capacidade absorptiva, na percepção das entrevistadas, elas afirmaram que a empresa realiza monitoramento dos seus concorrentes, por meio das mídias sociais, pessoalmente e, até mesmo, por “boca a boca”, sempre com agilidade para obter informações sobre seus concorrentes para que consigam absorver informações que possam utilizar na empresa “por meio da observação, redes sociais, folhetos, jornais e por meio de ‘boca a boca’” [E1].

Com relação ao que a empresa faz para atender às necessidades dos clientes, segundo as entrevistadas, o supermercado visa valorizar os consumidores, por meio de brindes e sorteios “estamos sempre com promoções, realizando sorteios e brindes para agradar o consumidor” [E1]. Essa entrevistada ressalta que a empresa age de maneira que o cliente se sinta lembrado e retorne a comprar em seu estabelecimento, “no aniversário de cada cliente cadastrado, enviamos mensagens em comemoração, por meio de ligação ou rede social.” [E2]. A entrevistada destaca que a empresa se comunica com seus clientes “procuramos dialogar com os clientes e obter um *feedback* no qual possam ter críticas construtivas, opiniões e demandas, procuramos conhecer as marcas e os produtos que sejam de maior agrado do consumidor” [E1]. De acordo com a entrevistada, a

empresa utiliza de sua capacidade adaptativa, identificando o que o consumidor procura por meio do diálogo e inserindo essas ações no supermercado.

No que diz respeito aos alinhamentos de seus fatores internos diante de seus concorrentes conforme as mudanças, a empresa, segundo os dados coletados, indica possuir capacidade adaptativa. As duas entrevistadas citam que a empresa reage da seguinte forma: “realizamos ofertas de produtos, baixando o preço e estimulando a venda de produtos de baixo giro, divulgando os produtos em ofertas, em redes sociais e cartazes para atrair a atenção dos clientes.” [E1]. Verificou-se que as gestoras buscam realizar a “rotatividade do *layout* dos produtos”, principalmente dos que possuem baixo giro, colocando em posições de fácil visualização e acesso, agilizando a compra do produto.

Ressalta-se que a capacidade adaptativa é identificada como a capacidade que a empresa tem de identificar as oportunidades e utilizar-se delas (MILES; SNOW, 1978), objetivando a eficácia e a utilização de estratégias (STABER; SYDOW, 2002). Um dos componentes de uma capacidade adaptativa é como a empresa responde a essas oportunidades que o mercado oferece (CHAKRAVARTHY, 1982), o que auxilia a empresa a aumentar seu desempenho (SNOW; HREBINIAK, 1980).

Wang e Ahmed (2007) destacam que a capacidade adaptativa é a habilidade que a organização tem em se adaptar por meio de flexibilidade, identificando e inserindo as oportunidades do mercado diante de mudanças e variações. Os autores segmentam a capacidade inovativa em cinco tipos: de produto, de mercado, de processo e estratégica. Na organização em estudo, foram percebidos indícios de inovatividade de produto, processo e comportamental, que serão destacados mais adiante.

No que tange aos produtos, a entrevistada visa trabalhar com novas opções, “buscamos sempre ter produtos de lançamento, tendo, assim, uma ampla variedade de produtos...” [E2], pode-se observar que a empresa apresenta inovatividade de produto, incluindo produtos

na área de consumo. A entrevistada afirma que a organização colocou à venda mais produtos inovadores nos últimos anos, aumentando seu mix de produtos “As compras, nos últimos anos, dispõem de maior variedade e lançamentos de produtos.” [E1].

Segundo Wang e Ahmed (2004), a inovação de produto é de grande importância para o bom desempenho de uma organização, pois, com o uso dessa inovatividade, surgem oportunidades para crescimento e expansão, permitindo que a empresa esteja segura no seu mercado. Além disso, a empresa também apresenta inovatividade de processo por meio de reuniões mensais e relatórios de atividades com propostas de melhorias desenvolvidas pelos setores “Reuniões mensais, em que debatemos o que pode ser melhorado e atribuído aos setores.” [E1].

A inovação de processo atua tanto no modo como se introduz os métodos de produção e gestão, quanto em novas tecnologias que possam ser usadas a fim de melhorar os processos da produção (WANG; AHMED, 2004). A introdução dessa inovatividade serve de estratégia nas organizações por gerar vantagem competitiva, que pode ser pelo produto novo ou pela forma como é feito (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008).

Também se verificou, na empresa, a inovatividade comportamental, de modo que as gestoras buscam envolver todo o quadro de funcionários com mudanças culturais e comportamentais, de modo a atender aos clientes com maior capacidade e qualidade “todos os funcionários passam por treinamentos e capacitação para atender de forma correta o cliente.” [E2].

Para Lawson e Samson (2001), capacidade de inovação é a habilidade de transformar conhecimentos e ideias em ações, fazendo que a empresa beneficie seus *stakeholders*. A inovação comportamental é essencial para o alcance dos resultados inovadores. A cultura inovadora está presente nos indivíduos que fazem parte de toda a organização (WANG; AHMED, 2004).

4.4 RECURSOS E CAPACIDADES COMPETITIVAS

Com base nos recursos e nas capacidades identificadas na empresa, foi elaborada a matriz VRIO. Por meio da análise com base nas variáveis do VRIO, foram analisadas as categorias competitivas em que os fatores avaliados se encontram. A matriz VRIO desenvolvida pode ser observada por meio do quadro 9.

Quadro 9 – Avaliação dos recursos e capacidades

Recursos e capacidades identificados		Recurso Valioso?	Recurso Raro?	Recurso Dispendioso de Imitar?	Recurso é Explorado na Empresa?	Categoria Competitiva
Recursos Financeiros	Negociação para as compras	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
	Capital de giro próprio	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Recursos Físicos	Localização	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva sustentável
	Capacidade de expansão	SIM	NÃO	SIM	NÃO	Paridade Competitiva
Recursos Humanos	Capacitação dos funcionários	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
	Atendimento	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem competitiva sustentável
Recursos Organizacionais	Conhecimento da empresa por parte dos colaboradores	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Capacidade Absortiva	Conhecimento da empresa por parte dos colaboradores	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Capacidade Adaptativa	Capacidade de responder com agilidade as ofertas dos concorrentes.	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
Capacidade Inovativa	Mix de produtos	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva
	Reuniões mensais e relatórios de atividades, com propostas de melhorias, desenvolvidos pelos setores.	SIM	NÃO	NÃO	SIM	Paridade Competitiva

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Os recursos e as capacidades de uma empresa, quando valiosos, raros, de difícil imitação e não substituíveis, tornam-se habilidades fundamentais e fontes de vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 2013). Tendo em vista os elementos componentes das Capacidades Dinâmicas propostas, o alcance da vantagem competitiva pode ser proporcionado devido às redes de conexão, acumulação de experiências, além da capacidade absorptiva, adaptativa e de inovatividade. Desse modo, as situações do cotidiano dentro de uma organização incentivam a criação de experiências e conhecimentos diversos.

Quanto à negociação para as compras, a empresa utiliza de mídias sociais e parcerias para conseguir uma boa negociação em suas compras, devido a seu autofinanciamento, a empresa consegue melhores descontos e preços, por possuir capital de giro próprio, sem precisar utilizar de recursos com juros, o que faz essas capacidades de negociação e capital de giro próprio serem recursos valiosos, proporcionando melhores ofertas ao supermercado; contudo, não se identificam como raro e difícil de imitar, estando em paridade competitiva.

A localização do supermercado se encontra de fácil acesso e com boa visualização, possuindo capacidade para expandir caso necessário. Segundo os dados apresentados e analisados, é um fato de grande importância para as empresas e fundamental para o sucesso do negócio. Questões como acesso, visualização, facilidade para estacionamento devem ser consideradas antes de decidir o local a ser instalada a empresa (BRASIL, 2019). Em vista disso, a localização pode ser um recurso valioso, por ser considerado um recurso raro, uma vez que outras empresas concorrentes não estão localizadas próximas ao estabelecimento, gerando, para o supermercado, uma vantagem competitiva.

De acordo com Meyer (1998), a localização é um dos fatores mais importantes para o sucesso no varejo. A conveniência se torna de grande importância, possibilitando que um varejista possa lucrar e se manter no mercado, ou significar risco de falir de acordo com a locali-

zação escolhida. Para Aranha e Figoli (2001), é necessário entender que a localização precisa ser escolhida onde haja maior fluxo de pessoas, garantindo uma quantidade significativa de pessoas frequentando o negócio.

De acordo com Meirelles e Camargo (2014), em razão da necessidade de identificar a importância que tem o conhecimento, as empresas começam a reconhecer a necessidade de uma organização possuir e transformar os conhecimentos do indivíduo para que ele atue como um ativo a serviço da empresa. Quanto aos recursos de capacitação de funcionários, a empresa fornece cursos e treinamentos para que desenvolvam seu melhor rendimento no serviço e também priorizando a capacidade de atendimento com o auxílio da assessoria empresarial.

Verifica-se que há, entre o supermercado e seus clientes, interação que possibilita a identificação das pretensões do consumidor, para que o supermercado consiga atender antecipadamente às necessidades, tornando-se uma razão pela qual os recursos e as capacidades possam ser de difícil imitação por ser baseada em relação interpessoal, confiança e na cultura (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Desse modo, a comunicação e a interação com o cliente pode ser considerada uma vantagem competitiva, por ser recurso valioso, raro e de difícil imitação, visto que a conexão com cliente é realizada pelo supermercado, assegurando à empresa vantagem competitiva sustentável. De acordo com Barney (1991), esses recursos não são apenas uma relação de fatores, referem-se à união de recursos que interagem entre si, com o conjunto de recursos controlados pela empresa. Quanto aos recursos organizacionais, a empresa possui comunicação com seus funcionários por meios formais e informais, visto que os sistemas formais seguem padrões burocráticos e de trabalho na empresa. Os sistemas informais permitem resolver pequenos problemas de maneira mais ágil e prática, de modo a agilizar as tarefas e os processos. Dessa forma, a empresa está em paridade competitiva por seus recursos organizacionais serem essenciais, mas não únicos. Conforme

Barney e Hesterly (2007, p. 79), “explorar esses tipos de recursos, geralmente, não cria vantagens competitivas, mas deixar de explorá-los pode colocar uma empresa em desvantagem competitiva. Dessa maneira, recursos valiosos, mas não raros, podem ser considerados forças organizacionais.”

De acordo com as gestoras, as ações que visam fidelizar clientes são frequentes na empresa. Para as gestoras, atender o cliente da forma como ele gostaria de ser atendido, é importante na medida em que aumenta a possibilidade de ele retornar. Esse tipo de atividade a qual busca fidelizar os clientes trata de um conhecimento externo. Contudo, quando vistas e analisadas, essas capacidades e seus recursos não as tornam uma vantagem competitiva, por serem de fácil imitação.

Segundo Prahalad e Hamel (1989), uma fonte fundamental da vantagem competitiva é a capacidade de a empresa obter competências que consigam adaptar-se de acordo com as alterações no ambiente, o que é dada por sua capacidade adaptativa. A capacidade de responder com agilidade as ofertas dos concorrentes se constitui em uma capacidade adaptativa que a empresa possui.

Quadro 10 – Recursos estratégicos competitivos

Recursos	Vantagem competitiva temporária	Vantagem competitiva sustentável
Recurso Físico	Não localizada	Localização
Recurso Humano	Não localizada	Atendimento

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Quanto aos recursos identificados como vantagem competitiva, os dois recursos se classificam como vantagem competitiva sustentável por serem incapazes de, ao longo do tempo, serem copiados ou utilizados do mesmo modo pela concorrência. Para Barney e Hesterly (2011), a proporção da sua vantagem competitiva é a diferença no valor econômico que a empresa tem diante de seus concorrentes.

A vantagem competitiva sustentável decorre da implementação de uma estratégia

Nos últimos anos, conforme E1 e E2, o supermercado incluiu novos produtos em seu mix, obtendo inovatividade de produtos. O supermercado também insere reuniões em seus processos, buscando, dessa forma, a obtenção de inovatividade de processo. No entanto, por mais que sejam recursos valiosos, não se enquadram como raros ou de difícil imitação, não sendo, então, fatores geradores de vantagem competitiva.

Analisando os resultados por meio da lente da VBR e levando em consideração o modelo VRIO, pode-se confirmar que os elementos de localização e recursos humanos, como o atendimento, geram vantagem competitiva sustentável, pois se enquadram dentro do modelo VRIO como um recurso valioso, raro e de difícil imitação. Os demais recursos identificados mostram que a empresa está em paridade competitiva, permitindo que se mantenha no mercado, porém não gerando vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

O quadro 10 retoma os recursos considerados, conforme os dados da pesquisa, estratégicos para a empresa obter vantagem competitiva.

que gere valor sendo difícil e custoso de imitar ou incapaz de copiar o mesmo benefício (HITT; IRELAND; HOSKINSSON, 1999). A vantagem competitiva temporária se classifica como recursos que a empresa tem e que geram vantagem, porém não por muito tempo, ou seja, as empresas concorrentes são capazes de, ao longo do tempo, utilizar o mesmo recurso (BARNEY; HESTERLY, 2008).

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve o objetivo de analisar os recursos e as capacidades que são estratégicos e geram vantagens competitivas para um supermercado localizado no Sul do estado de Santa Catarina. Para tanto, como aporte teórico, utilizou-se das abordagens da VBR e Capacidades Dinâmicas.

Os resultados indicam que, nas dimensões, recursos financeiros - autofinanciamento, sem pagamento de juros em créditos e negociação para as compras; recursos humanos - cursos, palestras profissionalizantes para os funcionários e atendimento; recursos físicos - o supermercado possui boa localização com fácil acesso, fluxo de veículos satisfatório e capacidade de expansão; recursos organizacionais - comunicação e planejamento e conhecimento da empresa por parte dos colaboradores.

Também foram localizadas, na empresa, as seguintes capacidades: capacidade absorptiva - monitoramento de seus concorrentes por meio das redes sociais, observação, folhetos e outras formas de divulgação e ações que visam fidelizar clientes; capacidade adaptativa - promoção de ofertas, brindes e descontos, rotatividade de produtos no *layout* do supermercado e divulgação em mídias sociais e cartazes no próprio supermercado; capacidades inovativas de produtos - mix de produtos; de processos - reuniões mensais e relatórios de atividades com propostas de melhorias desenvolvidas pelos setores comportamental - capacitação dos funcionários.

Constatou-se, com base nas duas gestoras entrevistadas, que os recursos físicos, como localização e recursos humanos com destaque para o atendimento, são fontes de vantagem competitiva para a empresa. Os demais recursos que foram identificados não obtiveram vantagem competitiva e, segundo os resultados, indicam paridade competitiva. Desse modo, o supermercado conta apenas com a localização e o atendimento como geradores de vantagem competitiva diante de seus concorrentes.

Uma das contribuições desta pesquisa foi

o fato de utilizar a matriz VRIO também para análise das Capacidades Dinâmicas identificadas no estudo de caso articuladas à vantagem competitiva, bem como a realização de um estudo qualitativo abordando a RBV e Capacidades Dinâmicas. Por fim, pode-se citar, como limitação de pesquisa, o fato de a coleta de dados ter sido realizada somente com as duas gestoras da organização, não sendo realizadas entrevistas também com os funcionários por motivos de indisponibilidade.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Marcas: brand equity: gerenciando o valor da marca.** [S.l.]: Gulf Professional Publishing, 1998.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós graduação: noções práticas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- ARANHA, Francisco; FIGOLI, Susana. **Geomarketing: memórias de viagem.** São Paulo: [s.n.], 2001.
- BATAGLIA, Walter *et al.* Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. **Revista Gestão. Org.** v. 7, n. 3, p. 314-330, 2009.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 2002.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Strategic management and competitive advantage.** England: Pearson Prentice Hall, 2008.

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Editora Pearson, 2011.
- BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Ponto de venda: estratégias e dicas para acertar na escolha**. Brasília/DF, 23 jan. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-sucesso-do-negocio-depender-de-sua-localizacao,11e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 12 maio 2019.
- BRASIL. Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. **Autofinanciamento como alternativa para fugir dos juros**. Brasília/DF, 16 abr. 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sebraena-templating/controller/integracaoEad/verificarPendencia>. Acesso em: 12 maio 2019.
- CHAKRAVARTHY, B. S. Adaptation: a promising metaphor for strategic management. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 35-44, 1982.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p.128-152, 1990.
- DALFOVO, M. S. *et al.* Capacidades dinâmicas e legitimidade dos clientes em supermercados. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 23-43, 2017.
- DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511. DOI: 10.1287/mnsc.35.12.1504, 1989.
- DUARTE, E. N.; SANTOS, M. L. C. O conhecimento na administração estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 1, art. 2, p. 15-24, 2011.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOHR, C. F. *et al.* Recursos estratégicos e vantagem competitiva: aplicação do modelo VRIO em uma organização do setor sucroalcooleiro. **Revista Gestão Organizacional**, v. 4, n. 1, jan./jun, 2011.
- GONÇALVES, C. A.; COELHO, M. F.; SOUZA, E. M. V. Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista de Ciências em Administração**, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.
- GOSTINSKI, M.; TATSCH, A. L.; RUFFONI, J. **Análise da capacidade dinâmica de empresas do segmento produtor de moldes do Vale do Rio dos Sinos**. São Leopoldo/RS: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2011.
- GUEDES, A. A. *et al.* Capacidades dinâmicas e vantagens competitivas: um estudo em uma construtora com foco no mercado baixa renda. **Caderno de Administração**, v. 24, n. 2, p. 29-44, 2016.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKINSON, R. E. **Strategic management**. Cincinnati: South Western College, 1999.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Thomson, 2013.
- KRETZER, J.; MENEZES, E. A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**, v. 4, n.4, p. 63-87, 2006.
- LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: A Dy-

- dynamic Capabilities Approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 3, p. 377-400, 2001.
- MEYER, T. G. Site Selection vs. Site Evaluation: techniques for locating. **RealEstate Issues**. p. 13, 1998.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las?. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 18, n.spe, p. 41-64, dez. 2014.
- MENDES, L. *et al.* Ampliando as contribuições da teoria Neoinstitucional à Visão Baseada em Recursos. **Revista Economia & Gestão**, v. 14, n. 36, p. 221-237, 2014.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational Strategy**. Structure and Process. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MOHR, J. *et al.* **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- PARENTE, J. G.; KATO, H. T. Área de Influência: um estudo no varejo de supermercados. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 46-53, 2001.
- PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Wiley: New York, 1959.
- PEREIRA, Priscila Correia *et al.* Os efeitos da gestão da qualidade e da gestão ambiental sobre a vantagem competitiva: um estudo de múltiplos casos na rede hoteleira de Pipa/RN. **Revista Hospitalidade**, v. 15, n. 1, p. 1-22, 2018.
- PETERS, M. D. *et al.* Business intelligence systems use in performance measurement capabilities: implications for enhanced competitive advantage. **International Journal of Accounting Information Systems**, v. 21, p. 1-17, 2016.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL G. Strategic intent. **Harvard Business Review**, p. 17-30, 1989.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- ROSSONI, L.; TEIXEIRA, R. M. Integrando empreendedorismo, rede de relações, recursos e legitimidade: o caso da aliança empreendedora. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: AnPAD, 2006.
- SNOW, C.; HREBINIAK, L. Strategy, distinctive competence, and organizational performance. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 317-336, 1980.
- STABER, U.; SYDOW, J. Organizational adaptive capacity: a structuration perspective. **Journal of Management Inquiry**, v. 11, p. 408-424, 2002.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. São Paulo: Artmed, 2008.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C. C. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 5, p. 124, 2014.

TSENG, S. M.; LEE, P. S. The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 27, n. 2, p. 158-179, 2014.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, n. 7, p. 303-313, 2004.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, 2002.