

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Cleomar Marcos Fabrizio**

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E  
CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO DE  
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM REDE**

**Santa Maria, RS**

**2021**

**Cleomar Marcos Fabrizio**

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E  
CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO DE PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS EM REDE**

**Tese de doutorado apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação  
em Administração (PPGA), da  
Universidade Federal de Santa  
Maria - RS, como requisito para  
obtenção do título de Doutor em  
Administração.**

**Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura**

**Santa Maria, RS**

**2021**

Fabrizio, Cleomar Marcos  
A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E  
CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO DE PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS EM REDE / Cleomar Marcos Fabrizio.- 2021.  
334 p.; 30 cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa  
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de  
Pós-Graduação em Administração, RS, 2021

1. Estrutura Organizacional 2. Capacidades Dinâmicas  
3. Centralização 4. Descentralização 5. Rede de cooperação  
I. Moura, Gilnei Luiz de II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, CLEOMAR MARCOS FABRIZIO, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Tese) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

**Cleomar Marcos Fabrizio**

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E  
CAPACIDADES DINÂMICAS: UM ESTUDO DE CASO DE PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS EM REDE**

Tese apresentada ao Curso de Pós-graduação em Administração, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em administração.

**Aprovado em 30 de novembro de 2021**

**GILNEI LUIZ DE MOURA, Dr. (UFSM)**  
(Presidente, Orientador)

**LUIS FELIPE DIAS LOPES, Dr. (UFSM)**

**ROBERTO SCHOPRONI BICHUETI, Dr. (UFSM)**

**JORGE ONEIDE SAUSEN, PhD (UNIJUI)**

**LUCIANA SANTOS COSTA VIEIRA DA SILVA, Dr<sup>a</sup>. (UFPB)**

**Santa Maria, RS**

**2021**

## AGRADECIMENTO

Sou grato por que tudo me tornou um profissional e uma pessoa melhor. Vivemos em sociedade, e dependemos de todas as pessoas e instituições para sermos felizes. E sempre temos que ter um profundo sentimento de gratidão a todos que conosco convivem e, sempre contribuir para o coletivo com nosso trabalho e dedicação.

É com este olhar generoso sobre mim e sobre a minha vida que eu agradeço a Deus tudo o que eu alcancei até hoje. A força e a fé numa energia superior guiaram minha jornada, por isso humildemente rendo graças. Tenho que agradecer profundamente o apoio de minha família, porque sei que foi grande o suficiente para não me fazer desistir. Agradeço a minha esposa Silvane, as minhas Filhas Laura e Isadora, meu pai, Galdino, a querida mãe Rosalina, meu irmão Jair. Sem eles não teria conseguido chegar a este grande e maravilhoso objetivo de vida.

Agradeço imensamente meu orientador, Prof. Gilnei, que me guiou nessa trajetória. Muito obrigado a Deus por ter me colocado no meu caminho um mestre tão iluminado. Todas as suas orientações servirão para nortear minha vida pessoal e profissional. Muito obrigado a Redfort, a todos os seus gerentes, que gentilmente me receberam e falaram comigo. Sou eternamente grato a todos pela contribuição, pela sua experiência e pelas suas práticas que irão melhorar as teorias de administração.

Agradeço a UFSM por ter me proporcionado todo o aprendizado e o tempo disponível e principalmente por ter me proporcionado ensino público e gratuito de qualidade. Agradeço todos os professores e colegas de doutorado. Um agradecimento especial a todos os professores da banca: Luis Felipe, Roberto, Luciana. Aqui faço um agradecimento respeitoso e de admiração ao meu professor orientador no mestrado, que me iniciou nos estudos de estratégia. Prof. Sausen, muito obrigado, se cheguei aqui, a você devo muita gratidão por tudo que me ensinaste.

Por fim agradeço todos os colegas de UFSM. Agradeço a todos que ajudaram e torceram por mim. Faço um agradecimento especial aos colegas de setor, Marieli e Jardel, por terem contribuído comigo durante o afastamento. Aqui agradeço em especial à Direção do campus, por ter me proporcionado essa oportunidade de qualificação.

Muito obrigado a todos e que Deus sempre os ilumine.

## RESUMO

A importância dos recursos para integrar a estratégia ao fluxo de operações da empresa, apontam a estrutura organizacional como fator crítico para a criação e sustentação de capacidades dinâmicas, as quais são determinantes para o sucesso de uma organização. Este estudo se propôs a verificar como a estrutura organizacional influencia a criação e a sustentação de capacidades dinâmicas em PMEs que pertencem a uma rede de cooperação. A operacionalização da pesquisa deu-se por meio dos seguintes objetivos específicos: compreender como as PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort; estão estruturadas e quais são os elementos sustentadores da dinâmica funcional e operacional destas empresas; descrever e analisar como acontece o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort; analisar as relações existentes entre as estruturas organizacionais e capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort. O estudo classifica-se, quanto à natureza, como pesquisa aplicada; quanto à abordagem, como qualitativa, conduzida pela técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2006); quanto aos objetivos e fins, como exploratória; quanto aos meios e procedimentos técnicos, como um estudo de caso. Os resultados apontam para uma relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Percebeu-se que as mudanças na estrutura organizacional são conduzidas por decisões estratégicas, a qual geralmente está associada às alterações nas condições externas e internas com que as PMEs se defrontam. No momento em que os gestores identificam tais mudanças, a organização se vê na iminência de mudar sua estratégia e também sua estrutura organizacional para se adequar ao mercado. A estrutura organizacional apresenta-se como uma alternativa para contornar o problema de mudanças contingenciais, estabelecendo, assim, novas configurações e ações a serem adotadas dentro dessa nova expectativa de realidade, via capacidades dinâmicas. Sucintamente, essa relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas é expressa nas seguintes variáveis percebidas na pesquisa: os sistemas e ferramentas gerenciais, e a *expertise* da equipe (grau de especialização); as capacidades de delegação, descentralização e coordenação, o grau de descentralização; a capacidade de comunicação, o grau de formalização e a capacidade de reconfiguração. As contribuições da tese estão no fato de que esse estudo envolve teoria e prática de gestão, e aponta para uma interessante relação entre a estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, contribuindo com um novo olhar para os estudos que envolvam estes dois construtos teóricos e levantando mais questões a serem abordadas. Por isso, sugere-se para estudos futuros: envolver, na pesquisa, não só os gestores, mas os demais colaboradores dos diversos departamentos das PMEs; trabalhar em outros ramos de negócio, e outras redes de cooperação para verificar se ocorrem as mesmas dinâmicas relacionais aqui percebidas; medir matematicamente as capacidades e graus que relacionam as estruturas organizacionais e capacidades dinâmicas, oferecendo à academia equações estruturais ou escalas para tal; envolver também, na pesquisa, alguns agentes externos, como usuários, parceiros, fornecedores das estruturas organizacionais estudadas.

**Palavras-chave:** Estrutura Organizacional, Capacidades Dinâmicas, Centralização, Descentralização, Rede de Cooperação.

## ABSTRACT

The importance of resources to integrate the strategy to the company's operations flow, point out the organizational structure as a critical factor for the creation and support of dynamic capabilities, which are determinant for the success of an organization. This study aimed to verify how the organizational structure influences the creation and support of dynamic capabilities in SMEs that belong to a cooperation network. The operationalization of the research took place through the following specific objectives: to understand how SMEs belonging to the Redefort Cooperation Network; are structured and what are the sustaining elements of the functional and operational dynamics of these companies; describe and analyze how the process of creating and sustaining the dynamic capabilities of SMEs belonging to the Redefort Cooperation Network takes place; analyze the existing relationships between organizational structures and dynamic capacity of SMEs belonging to the Redefort Cooperation Network. The study is classified, in terms of nature, as applied research; as for the approach, as qualitative, conducted by the technique of content analysis proposed by Bardin (2006); as to the objectives and purposes, as exploratory; regarding technical means and procedures, such as a case study. The results point to a relationship between organizational structure and dynamic capabilities. It was noticed that changes in organizational structure are driven by strategic decisions, which are generally associated with changes in external and internal conditions that SMEs face. When managers identify such changes, the organization is on the verge of changing its strategy and also its organizational structure to adapt to the market. The organizational structure presents itself as an alternative to circumvent the problem of contingent changes, thus establishing new configurations and actions to be adopted within this new reality expectation, via dynamic capabilities. Briefly, this relationship between organizational structure and dynamic capabilities is expressed in the following variables perceived in the research: management systems and tools, and team expertise (degree of specialization); delegation, decentralization and coordination capacities, the degree of decentralization; the ability to communicate, the degree of formalization and the ability to reconfigure. The thesis' contributions lie in the fact that this study involves management theory and practice, and points to an interesting relationship between organizational structure and dynamic capabilities, contributing a new look to studies involving these two theoretical constructs and raising more questions to be addressed. Therefore, it is suggested for future studies: to involve, in the research, not only the managers, but the other collaborators of the different departments of the SMEs; work in other lines of business, and other networks of cooperation to verify if the same relational dynamics perceived here occur; mathematically measuring the capabilities and degrees that relate organizational structures and dynamic capabilities, offering the academy structural equations or scales for this; also involve, in the research, some external agents, such as users, partners, suppliers of the studied organizational structures.

**Keywords:** Organizational Structure, Dynamic Capabilities, Centralization, Decentralization, Cooperation Network.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Concepções sobre estrutura organizacional.....	29
Quadro 2: Tipos de estrutura .....	30
Quadro 3: Dimensões das estruturas organizacionais .....	37
Quadro 4: Comparação das concepções de capacidades dinâmicas.....	48
Quadro 5: Capacidades dinâmicas e tipos de mercados dinâmicos.....	49
Quadro 6: Ênfases dadas às Definições de Capacidades Dinâmicas.....	50
Quadro 7: Total de artigos encontrados nas bases de dados a partir da string de busca	75
Quadro 8: Resumo da coleta de dados.....	86
Quadro 9: Etapas da análise de conteúdo .....	87
Quadro 10: Categorias de análise <i>a priori</i> .....	87
Quadro 11: Perfil das PMEs estudadas .....	103
Quadro 12: Perfil dos gerentes entrevistados .....	112
Quadro 13: Dimensões da estrutura organizacional .....	119
Quadro 14: Unidades de codificação de descentralização.....	123
Quadro 15: Unidades de codificação da departamentalização .....	128
Quadro 16: Unidades de codificação da formalização .....	133
Quadro 17: Unidades de codificação da especialização .....	137
Quadro 18: Unidades de codificação da coordenação.....	141
Quadro 19: Unidades de codificação da padronização.....	143
Quadro 20: Unidades de codificação da liderança .....	148
Quadro 21: Unidades de codificação da capacidade de adaptação .....	157
Quadro 22: Unidade de codificação da capacidade de absorção.....	162
Quadro 23: Unidade de codificação de capacidade de inovação.....	167
Quadro 24: Unidades de codificação das habilidades/competências .....	174
Quadro 25: Unidades de codificação da visão estratégica .....	177
Quadro 26: Unidade de codificação da decisão estratégica .....	182
Quadro 27: Unidades de codificação dos padrões de inovação.....	185
Quadro 28: Unidade de codificação suporte da Rede.....	188
Quadro 29: Unidades de codificação dos recursos .....	211
Quadro 30: Unidades de codificação da gestão.....	231
Quadro 31: Unidades de codificação da comunicação .....	238
Quadro 32: Unidades de codificação da formalização de processos.....	244
Quadro 33: Unidades de codificação da contingência .....	250



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura da tese .....	28
Figura 2: Capacidades dinâmicas .....	45
Figura 3: Estrutura lógica das capacidades dinâmicas .....	47
Figura 4: Capacidades comuns e dinâmicas .....	56
Figura 5: Relação estrutura organizacional e capacidades dinâmicas .....	63
Figura 6: Palavras mais frequentes em resumos de artigos .....	71
Figura 7: Resultado do Protocolo de Pesquisa da RSL .....	76
Figura 8: Tipologia de análise da Gestão Estratégica em PMEs .....	79
Figura 9: <i>Design</i> da pesquisa.....	90
Figura 10: Dificuldades na gestão de redes .....	95
Figura 11: Vantagens de participação na rede .....	96
Figura 12: Organograma Redefort.....	99
Figura 13: Organograma 1.....	127
Figura 14: Organograma 2.....	127
Figura 15: Dimensões da estrutura organizacional.....	151
Figura 16: Capacidades dinâmicas .....	154
Figura 17: Criação e sustentação das capacidades dinâmicas .....	193
Figura 18: Estrutura organizacional e capacidades dinâmicas .....	198

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Tipos de forma jurídica das redes no Brasil.....	93
Gráfico 2: Grau de descentralização.....	120
Gráfico 3: Conceitos de descentralização.....	122
Gráfico 4: Organogramas .....	126
Gráfico 5: Grau de formalização .....	131
Gráfico 6: Formas substitutivas de formalização .....	132
Gráfico 7: Ocorrência da especialização .....	135
Gráfico 8: Funções especializadas.....	136
Gráfico 9: Formas de coordenação .....	139
Gráfico 10: Estilos de liderança.....	146
Gráfico 11: Conceitos relacionados à liderança .....	147
Gráfico 16: Variáveis da capacidade de adaptação .....	156
Gráfico 15: Motivação para absorção.....	160
Gráfico 12: Processo de inovação .....	164
Gráfico 13: Ocorrência da capacidade de inovação .....	165
Gráfico 14: Motivação para inovação .....	166
Gráfico 17: Habilidades/competências organizacionais.....	171
Gráfico 18: Habilidades/competências organizacionais.....	172
Gráfico 19: Habilidades/competências organizacionais.....	173
Gráfico 20: Visão estratégica .....	176
Gráfico 21: Decisões estratégicas.....	179
Gráfico 22: Espécies de parcerias.....	180
Gráfico 23: Produtos negociados.....	182
Gráfico 24: Padrões de inovação .....	184
Gráfico 25: Ganhos com o suporte da Rede .....	188
Gráfico 26: Recursos estratégicos .....	200
Gráfico 27: Características dos sistemas gerenciais.....	202
Gráfico 28: Utilização do organograma .....	203
Gráfico 29: Contribuições do organograma .....	204
Gráfico 30: Manualização .....	205
Gráfico 31: Determinação das rotinas .....	207
Gráfico 32: Ganhos da especialização.....	209
Gráfico 33: Delegação de funções.....	217
Gráfico 34: Motivação desconforto da delegação .....	218
Gráfico 35: Motivação de conforto na delegação.....	219
Gráfico 36: Vantagens da descentralização.....	222
Gráfico 37: Vantagens da coordenação .....	225
Gráfico 38: Vantagens da departamentalização .....	228
Gráfico 39: Situação da comunicação .....	235
Gráfico 40: Formas de comunicação .....	237
Gráfico 41: Intervalo das reuniões .....	237
Gráfico 42: Contribuições da formalização de processos .....	242
Gráfico 43: Situação em relação a contingências.....	247
Gráfico 44: Estruturas e recursos usados na contingência .....	247

Gráfico 45: Ações estratégicas na contingência .....	248
--	-----

## **LISTA DE APÊNDICES**

APÊNDICE 1 – Protocolo do estudo de caso.....	305
APÊNDICE 2 – Termo de compromisso e apresentação .....	310
APÊNDICE 3 - Do perfil do gestor e da empresa.....	312
APÊNDICE 4 - Dos objetivos da pesquisa .....	312
APÊNDICE 5 - Modelo de entrevistas realizadas.....	314

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO I - Lista dos mercados e gestores da Região Noroeste Redefort .....	331
---	-----

## **LISTA DE SIGLAS**

COFINS – Contribuição para Fim Social

CSLL – Contribuição Social Sobre o Lucro

EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

IGPM – Índice Geral de Preços Médios

IRPJ – Imposto de renda Pessoa Jurídica

PIS – Programa de Integração Social

PMEs – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES – Sistema Nacional Simplificado de Arrecadação Tributária

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA....	17
1.2 OBJETIVOS DA TESE.....	22
1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	22
1.4 ESTRUTURA DA TESE.....	27
<b>CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>29</b>
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	29
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS.....	44
2.3 A RELAÇÃO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS.....	59
<b>CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>73</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	73
3.2 COLETA DE DADOS: TÉCNICAS, INSTRUMENTOS, SUJEITOS E OBJETO DA PESQUISA.....	83
3.3 ANÁLISE DE DADOS .....	87
3.4 <i>DESIGN</i> DA PESQUISA .....	89
<b>CAPÍTULO 4 – A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS.....</b>	<b>91</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO – PMEs EM REDE.....	91
4. 2 O PERFIL DO OBJETO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA .....	97
4.2.1 - Perfil da Redefort.....	97
4.2.2 – Perfil das PMEs estudadas .....	102
4.2.3 – Perfil dos gerentes entrevistados.....	111
4.3.1 – Categoria de análise <i>a priori</i> .....	118
4.3.2 – Subcategorias de análise <i>a priori</i> da estrutura organizacional .....	119
4.3.3 – Subcategorias de análise não <i>a priori</i> da estrutura organizacional:...	142
4.4 CAPACIDADES DINÂMICAS.....	153
4.4.1 - Categoria de análise <i>a priori</i> : capacidades dinâmicas .....	153
4.4.2 - Subcategorias de análise das capacidades dinâmicas: Adaptação, absorção e inovação.....	155
4.4.3 - Subcategorias de análise não <i>a priori</i> de capacidades dinâmicas: habilidades/competências, visão estratégica, decisões estratégicas, padrões de inovação, suporte da rede. ....	169
4. 5 RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS.....	196
4.5.1 - Categorias de análise <i>a priori</i> : estrutura organizacional e capacidades dinâmicas.....	196
4.5.2 - Subcategorias de análise <i>a priori</i> das capacidades dinâmicas e estrutura organizacional: .....	199

<b>4.5.3 - Subcategorias de análise não a priori de capacidades dinâmicas e estrutura organizacional: comunicação, formalização de processos, contingência. ....</b>	<b>234</b>
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>259</b>
5.1 CAMINHOS DA PESQUISA E PRINCIPAIS RESULTADOS .....	259
5.2 PROPOSIÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS NA REDEFORT .....	275
5.3 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	278
5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	279
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>281</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>305</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>331</b>



## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

Neste capítulo realiza-se a contextualização do tema da tese, apontando os elementos presentes nesta que sustentam a problemática do estudo. Após esta explanação e alicerçado neste debate inicial são apresentados os objetivos: geral e específicos. Em seguida, a justificativa da realização da tese, com base em aspectos que se relacionam à relevância, originalidade e aderência do estudo à linha de pesquisa do programa. Após é apresentada a estrutura da tese desenvolvida.

Assim, o presente capítulo encontra-se dividido em quatro subseções, sendo que a subseção 1.1 apresenta o tratamento o tema e problema pesquisa; na subseção 1.2 são apresentados os objetivos: geral e específicos; na subseção 1.3 discute-se a relevância do trabalho; e, finalmente, na seção 1.5 a estrutura da tese é apresentada.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA**

No atual cenário mundial, acentuam-se as características das constantes e bruscas mudanças tecnológicas, sociais, culturais e econômicas, as quais iniciaram-se mais fortemente nas últimas décadas do século XX. É notório que a competição prevalece entre as organizações ainda mais acirradamente, e tal fato faz com que as empresas tenham que adotar uma gestão diferenciada para garantir a sobrevivência no mercado. Nesse ambiente, teorias e esquemas gerenciais surgiram como solução para que as organizações fizessem frente à complexidade dos mercados. Uma linha de pensamento relevante nos estudos de gestão estratégica foi apontada por Tecce (1997), que, ao analisar esse cenário, verificou a ocorrência de uma evolução dos recursos competitivos das empresas, a qual conceituou como Capacidades Dinâmicas.

Bauman (2007) avaliou que o efeito geral dessas mudanças se materializou na necessidade de agir, planejar ações, calcular ganhos e perdas esperados dessas ações, além de avaliar seus resultados em condições de incerteza endêmica. Desse modo, as organizações tiveram, e ainda têm, a urgência de repensar e reestruturar novas formas de gestão, reorganizando recursos e reconfigurando estruturas. Neste contexto, as capacidades dinâmicas surgiram como solução para as organizações quanto às experiências pessoal e funcional em que estão estruturados seus princípios.

Ainda na questão das mudanças, Pache e Santos (2010) defendem que a globalização das práticas e culturas expuseram as organizações à influência simultânea

de pressões institucionais; mais especificamente, as influências culturais interferiram nas tendências para homogeneização de normas, valores e práticas gerenciais. De todas as organizações, uma parte que ainda tem sofrido impacto vigoroso são as Pequenas e Médias Empresas (PMEs), por possuírem, geralmente, reduzidas estruturas e escassos recursos estratégicos. A academia tem, relativamente, um número reduzido de pesquisas para compreender tal dinâmica de mercado. Neste panorama, estudos que envolvam a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas são necessários, tanto para avançar em termos de cientificidade como para ajudar as empresas; aqui, em especial, as PMEs.

As competências essenciais das empresas de sucesso vão além de simplesmente mudar para reagir às ameaças do mercado, incluindo a capacidade de antecipar e implementar mudanças futuras. As empresas de sucesso internalizam a capacidade de se adaptar continuamente: a flexibilidade das estruturas e o desenvolvimento incansável de novas estratégias para se adaptar às realidades mutáveis do mercado são vitais à sua sobrevivência. Muitas vezes, precisam mudar boa parte dos aspectos da organização, de modo que eles se tornem congruentes com as novas estratégias adotadas. Com isso, a estrutura organizacional tende a ser um fator fundamental para a criação e a manutenção de capacidades que levem a empresa a ter um desempenho desejado (PISANO, 2017).

É preciso ter em mente que as organizações são compostas de pessoas, as quais, algumas vezes, não entendem a necessidade de mudar estruturas, processos e comportamentos para atender às necessidades de diferentes clientes. Diante do exposto, percebe-se uma lacuna de estudo a ser explorada, que se refere à relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas, como esta tese se propõe. Essa lacuna é reafirmada por Pisano (2017) ao afirmar que as empresas, da mesma forma que competem nos mercados de produtos, também competem na criação de capacidades tecnológicas, operacionais e organizacionais que lhes proporcionem vantagens nesses mercados de produtos. Assim, as decisões sobre entrada e o posicionamento no mercado de produtos, bem como sobre a criação de capacidades, estão intimamente ligadas. Nesse contexto, este trabalho investiga como as estruturas organizacionais das PMEs influenciam tanto na criação, quanto na sustentação das capacidades dinâmicas organizacionais.

Reforçam tal motivação Easterby-Smith e Prieto (2007) quando argumentam que é necessário que se compreenda a complexa relação entre as capacidades e os conhecimentos dinâmicos, e o papel da gestão do conhecimento e suas infraestruturas nesse processo, e que se adote uma abordagem holística para as capacidades dinâmicas, incorporando tanto a exploração dos conhecimentos e das competências como as

dimensões subjacentes da dinâmica bem-sucedida das capacidades da organização. Afirmam que as empresas têm a oportunidade de aprender com a exploração e o aproveitamento dessas capacidades, para que possam construir seu conhecimento e dirigir as atividades de conversão de recursos de base e da empresa.

Outros autores ampliam a base de motivações desta pesquisa, como Harris e Raviv (2002), quando defendem uma estrutura organizacional ideal, na qual gerentes podem ser fundamentais para a concepção de um desenho organizacional, ou um projeto de organização que otimize recursos nas atividades e rotinas diárias. A estrutura organizacional pode otimizar as rotinas diárias impactando no custo final de produção. Cada gerente é capaz de detectar e coordenar as interações apenas dentro de sua área limitada de especialização, e o design ideal da organização vai depender dos custos e benefícios das várias configurações que os gestores podem assumir.

Também Prevê et al. (2010) afirmam que, na estrutura organizacional, ocorrem formas de relacionamentos por meio de vias formais e informais, cuja prática e intensidade variam de acordo com o objetivo organizacional. Cury (2010) reforça a importância deste estudo quando conceitua a estrutura como um arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa. E Carreira (2009) diz que a estrutura organizacional é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos demais. Nessa mesma linha, Hall (2004) propõe que, quando a estrutura determina a distribuição de poder, a divisão dos níveis hierárquicos, as relações dos processos internos, a divisão do trabalho, pode levar à criação da estratégia, porque é a estrutura que estabelece quem vai participar da formulação e implementação estratégica. É, também, importante a visão de Ackoff (1982) quando coloca que o processo de planejamento das estratégias empresariais impacta a estrutura organizacional a ponto de gerar a necessidade de reorganização do sistema, a qual pode ocasionar a melhora das interações formais e informais, do processo de tomada de decisão e da descentralização, aumentando a autonomia e o comprometimento dos membros da equipe de trabalho.

Ao investigar a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, percebe-se que a implantação de uma gestão empresarial adequada é essencial para qualquer organização, independentemente do seu porte e estrutura, como as PMEs, por exemplo, principalmente nos tempos atuais, em que oferecer somente um produto/serviço de qualidade não basta (BANERJEE et al., 2018). Desse modo, a gestão empresarial tem

a função de coordenar as políticas internas, as ações e as estratégias a serem aplicadas em prol do bom funcionamento de todas as áreas de uma empresa, para, assim, também gerar lucro e riqueza aos proprietários, gerentes e funcionários, proporcionando a harmonia empresarial. Contudo, é necessário que a organização planeje e controle as ações empresariais de forma exímia via estrutura organizacional (ALI AHMADYA *et al.*, 2016).

Assim, a implantação da estratégia na organização está relacionada diretamente à estrutura organizacional, que, por sua vez, necessita de ações estratégicas pontuais, as quais dependem das capacidades organizacionais para terem sucesso (OLIVEIRA, 2006). Ainda, Stoner (1985) definiu que a estratégia empresarial é a determinação da futura postura da empresa - especialmente com relação a seus produtos-mercados, lucratividade, tamanho, grau de inovação e relações com seus executivos, empregados e certas instituições externas - que deve ser equacionada pelas ações estratégicas da empresa. Reforça a ideia Drucker (2000) quando diz que a estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global, visando atingir objetivos a longo prazo, além de ser o conjunto de metas, diretrizes fundamentais e, principalmente, planejamento e controle estratégico para atingir esses objetivos. As estratégias definem a estrutura gerencial das atividades de planejamento, delimitando instrumentos que são os seus diversos elementos legais e estruturais, com o intuito de atingir um ou mais objetivos ou propósito da organização (DRUCKER, 2000).

Oliveira (2004) defende que a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas empresas, estando delineada com os objetivos e estratégias estabelecidos; logo, a estrutura é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas. Tushman e Smith (2002) falam dos impactos do ambiente no desenho organizacional e avaliam que as mudanças se tornaram parte inerente das empresas. Deste modo, é necessário compreender como se dá a evolução das estruturas organizacionais e a adaptação da empresa a cada nova realidade econômica e social, tendo em vista que ela muda o seu comportamento e o das pessoas que a ela pertencem, para atender à economia de seus mercados, sendo delineada tradicionalmente (mecânica) ou focando em modelos mais modernos e contemporâneos (orgânica). A estrutura organizacional é importante porque nela estão componentes como delegação de poder, processo decisório, comunicação, especialização, participação, centralização e formalismo, que impactam na criação e sustentação de capacidades dinâmicas (TUSHMAN; SMITH, 2002).

Os recursos e capacidades das PMEs são influenciados por ativos estratégicos relacionados à flexibilidade organizacional - uma fonte significativa de criação e sustentação de capacidades fundamentais ao desempenho organizacional para pequenos negócios, com seus atributos competitivos discutidos em termos de capacidade dinâmica (Yu, 2001; Mudalige, 2015). A literatura mostra que as capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997) são essenciais para as PMEs tomarem melhores decisões de capacidade, que devem ser um ponto focal para qualquer análise estratégica (Hatsum et al., 2010; Pisano, 2017). As capacidades dinâmicas podem ajudar as PMEs a examinar o meio ambiente, entender o mercado bem como criar e aproveitar oportunidades (Eikelenboom e Jong, 2018; Muhic e Bengtsson, 2019). Neste contexto, Rashidirad e Salimian (2020) afirmam que é necessário compreender as diferentes maneiras pelas quais os gestores e tomadores de decisão das PMEs realizam e percebem o valor das capacidades dinâmicas, os quais devem apoiar e investir no desenvolvimento e implantação desses recursos para o benefício de seus negócios.

A presente pesquisa pretende fornecer um passo substancial para uma melhor compreensão das PMEs e seu desempenho operacional a partir do estudo da relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Na análise, foram envolvidas PMEs que pertencem a uma rede de cooperação, o que aumentou a complexidade do estudo. A relação entre os recursos da empresa e sua gestão tem uma grande importância para a criação e sustentação da estratégia. Esta pesquisa, especificamente, buscou compreender de que modo a estrutura organizacional influencia na criação e na sustentação das capacidades dinâmicas da empresa. As PMEs, em particular, têm um saliente necessidade de equacionar problemas dessa relação no seu cotidiano para criar e sustentar capacidades que lhes tragam vantagens competitivas e, conseqüentemente, sobrevivência no mercado. Assim estas PMEs foram escolhidas como foco deste estudo por reunirem as características básicas da quase totalidade das PMEs no Brasil, oferecendo um cenário interessante para estudar a relação entre as estruturas organizacionais e capacidades dinâmicas como se propôs esta tese.

Astley (2015) oferece dois passos para avançar no valor prático do conceito de capacidade dinâmica para os profissionais: (i) a organização é incentivada a usar o diálogo para mapear mais completamente as fontes de valor derivadas por partes interessadas, relacionamento com a organização e sua capacidade; e (ii) a organização, sempre que possível, deve reconhecer e reconfigurar o relacionamento com as partes interessadas, a fim de acomodar e aproveitar percepções heterogêneas de valor para o cliente. Assim,

este estudo defende a tese de que as estruturas organizacionais permitem a criação e a sustentação das capacidades dinâmicas. A partir das informações supracitadas e considerando que (i) a gestão das PMEs tem enfrentado muitos desafios para construir e sustentar capacidades dinâmicas; (ii) a adoção de capacidades e recursos estratégicos pela empresa que melhorem seus processos operacionais aumentam seu desempenho; e (iii) recursos e capacidades dinâmicas são importantes para integrar a informação ao fluxo de operações da empresa; procurou-se responder ao seguinte problema de pesquisa: de que modo a estrutura organizacional influencia a criação e a sustentação de capacidades dinâmicas em PMEs que pertencem a uma rede de cooperação?

## 1.2 OBJETIVOS DA TESE

A fim de prover o entendimento do problema de pesquisa, esta tese tem como objetivo geral verificar como a estrutura organizacional influencia a criação e a sustentação de capacidades dinâmicas em PMEs que pertencem a uma rede de cooperação.

Para atender ao objetivo geral, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender como as PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort, estão estruturadas e quais são os elementos sustentadores da dinâmica funcional e operacional destas empresas.
- b) Descrever e analisar como acontece o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort; e
- c) Analisar as relações existentes entre as estruturas organizacionais e as capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort.

## 1.3 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Harris e Raviv (2002) expõem que uma estrutura organizacional ideal, em que os gerentes podem ser fundamentais para a concepção de um desenho organizacional, faz-se necessária. Ao explicarem a estrutura organizacional baseada na otimização da coordenação de interações entre as atividades da empresa, afirmam que a estrutura organizacional pode otimizar as rotinas diárias, impactando no custo final de produção. O argumento principal de Harris e Raviv (2002) é o de que o gerente é capaz de detectar e coordenar as interações apenas dentro de sua área limitada de especialização, podendo,

somente ele, coordenar as interações da empresa. Assim, o design ideal da organização vai depender dos custos e benefícios das várias configurações que os gestores podem assumir.

Na estrutura organizacional, ocorrem trocas de informações e recursos que são imprescindíveis para o desempenho entre os gestores, seus subordinados e clientes. Nessa linha, a percepção dos recursos estratégicos por meio da perspectiva da prática social, isto é, da relação entre gerentes e subordinados, permite compreender mais sobre o papel dos recursos na mudança. Em outras palavras, segundo Feldman (2004), tal visão permite olhar os recursos no contexto como fontes de energia mutáveis, em vez de olhar as coisas como estáveis, independentes do contexto. Na sua ótica, portanto, as empresas devem criar esquemas, ativos e qualidades, e precisam desenhá-los em ação, isto é, em movimento, nas relações cotidianas que ocorrem nas empresas. Isso porque os recursos são criados e recriados por meio da ação, não podendo ser estáticos nem definidos sem que seja considerado o contexto.

Feldman (2004) prossegue seu entendimento destacando que os esforços de mudança organizacional são resultados de mudanças na ação e podem afetar os recursos que todos os participantes organizacionais são capazes de usar. Além disso, aponta que as rotinas organizacionais são mais periféricas à estrutura da organização, embora, na sua dinâmica, não sejam exclusivas de contratação e treinamento. Nesse sentido, sustenta o autor que, mesmo com estrutura organizacional reduzida, pode-se criar e sustentar capacidades dinâmicas que deem sustentação à vantagem competitiva (FELDMAN, 2004).

A partir disso, este trabalho propôs-se a investigar esse contexto dos gestores e suas práticas gerenciais dentro da estrutura organizacional e, ainda, procurou entender de que modo a estrutura influencia na criação e na sustentação das capacidades dinâmicas com relação às PMEs. Desse modo, após um levantamento do estado da arte por meio de uma Revisão Sistemática de Literatura (RSL), foram levantadas lacunas de investigação dessa relação, situação esta que também foi apontada em um contato preliminar por pequenos e médios empreendedores na prática, durante uma reunião na Redefort.

Os resultados dessa RSL (FABRIZIO et al., 2021) indicaram os *gaps* teóricos que podem levar ao desenvolvimento de pesquisa da temática sobre capacidades dinâmicas em pequenas e médias empresas, considerando diferentes abordagens que podem contribuir, prática e academicamente, para as rotinas organizacionais das empresas. Nesse contexto, essa revisão indicou sete direções para pesquisas futuras:

- i. Como as PMEs participam cada vez mais dos negócios no contexto da globalização, sugere-se a realização de estudos sobre como desenvolver e executar capacidades dinâmicas em diferentes ambientes, principalmente em mercados emergentes (em comparação com mercados já estabelecidos ou desenvolvidos). Dewi et al. (2020) recomendaram, por exemplo, estudar a capacidade adaptativa das empresas para que se tenha uma visão mais clara da ideia de como inovar em meio às turbulências do mercado. Nessa perspectiva, Takahashi et al. (2017) também aconselham estudar como a turbulência ambiental pode impactar as capacidades dinâmicas.
- ii. Considerando o setor de atividade das PMEs, é fundamental identificar os tipos de capacidades que as empresas precisam desenvolver, visto que nem todas carecem inovar, mas todas necessitam melhorar seu desempenho para se tornarem competitivas. Para isso, é essencial reconhecer as competências essenciais dentro da atuação de cada setor por Borch, Madsen, (2007).
- iii. O ambiente institucional em que a empresa atua também é um fator que precisa ser investigado, pois, em tempos de crise, é essencial que a empresa se adapte e reconfigure sua base de recursos, conforme relatado no trabalho de Makkonen et al. (2014).
- iv. Tendo em conta o processo de internacionalização das PMEs, é necessário analisar como as mudanças ambientais de ordem econômica, social e cultural interferem no uso de diferentes capacidades dinâmicas (Medeiros et al., 2020).
- v. Os estudos devem se concentrar em analisar quais diferentes capacidades dinâmicas podem ser identificadas em PMEs que são capazes de melhorar o desempenho por meio da inovação, em comparação com aqueles que não buscam inovar, em Edzinkas (2013).
- vi. Tendo em vista o escopo existente sobre tipos de capacidades dinâmicas e também de inovação, recomenda-se que seja realizado um estudo para identificar se há capacidades específicas que levam a certos tipos de inovação, em Hermawati(2020), Hernandez-Linharez (2020).
- vii. Com base no corpus textual, também foi observado que os estudos precisam providenciar informações sobre quais tipos de recursos dinâmicos podem promover a vantagem competitiva. Propõe-se que recursos tangíveis e intangíveis de apoio a essas capacidades sejam analisadas e relacionadas às



empresas na perspectiva de orientação para o mercado, o cliente e a empresa em Weaven, (2021).

Nesse panorama, esta tese se propôs a investigar mais essas lacunas para ampliar leitura dessas temáticas, mais precisamente a relação das estruturas organizacionais com as capacidades dinâmicas, evidenciando a atualidade e a importância desta investigação. Meijaard et al. (2005), em seus estudos sobre relação entre estrutura organizacional e desempenho em pequenas empresas, vinham recebendo relativamente pouca atenção, fato que se percebe ainda hoje, o que mostra que relacionar as temáticas de estrutura organizacional e capacidades dinâmicas é relevante para avançar ainda mais nesses estudos. Na mesma linha, Easterby-Smith e Prieto (2007) discorrem sobre a necessidade de compreender a complexa relação entre capacidades e conhecimentos dinâmicos, e, ainda, sobre qual o papel da gestão do conhecimento e suas estruturas no processo produtivo.

Assim, é preciso compreender claramente que toda organização, desde as PMEs até as grandes empresas, possui uma estrutura organizacional, formal ou informal, que pode atender às suas necessidades, independentemente do ramo no qual está inserida, e que funciona como ferramenta de controle, através da distribuição de cargos, das relações interpessoais, do planejamento das metas e dos objetivos. Scott (1992) utiliza as abordagens de sistemas racional (ou mecanicista) e natural (ou orgânica) para compreender a estrutura organizacional. As organizações são estruturas de coordenação de esforços, assim como de ajuda mútua entre os indivíduos, que se unem para alcançar objetivos comuns, depois de constatarem que, sozinhos, não terão recursos para conseguir (SCHEIN, 1972). Também é importante apontar enfoques que apresentam o caráter de estrutura social adaptativa de uma organização, como mostrado por Selznick (1985), perseguindo fundamentalmente objetivos considerados negociados (WEBER, 1993) e colocando, em primeiro plano, a coordenação consciente e deliberada de duas ou mais pessoas (BARNARD, 1972), para que, em seu interior, seja priorizado o papel dos indivíduos (HALL, 1984).

Reforça a importância deste estudo o fato de que se percebeu que a estrutura organizacional é sensível às condições externas e facilita a identificação de oportunidades de crescimento para a empresa. Ademais, deve ser receptiva às mudanças e buscar a melhor adequação dos processos e estratégias à realidade organizacional, na qual as capacidades dinâmicas são determinantes para o desempenho empresarial (SODERSTROM E WEBER, 2019). A partir deste estudo das estruturas organizacionais

relacionadas às capacidades dinâmicas, foi percebido que as empresas precisam considerar algumas variáveis importantes nos seus sistemas de gestão (CHEN e CHANG, 2012). As organizações estão envoltas em um conjunto que une ambientes interno e externo, em que suas equipes devem ser funcionais e autossuficientes, trabalhando dentro do mercado complexo e gerindo habilidades específicas fundamentais para o desempenho organizacional (SANTOS et al., 2020). Em relação às PMEs, é importante verificar se as empresas ganham mais inovações sociais ou ambientais, afetando esforços diretos para obtenção de uma vantagem. Também é essencial considerar como as capacidades dinâmicas podem contribuir para ações futuras, determinando a adaptação das PMEs às mudanças no ambiente.

Além disso, as PMEs devem alinhar suas competências com as estruturas organizacionais, trazendo respostas adaptativas, que também serão influenciadas por suas capacidades de identificar e prever cenários, como eles podem se encontrar, em um ambiente caracterizado por um alto grau de instabilidade e mutabilidade, mas também por muitas oportunidades. De acordo com Zott (2003), é necessário levar em consideração que atributos de desempenho de capacidades dinâmicas precisam ser considerados, tais como: desenvolvimento de capacidades dinâmicas, importância da imitação como alternativa, recursos para aprendizagem e melhoria, custo do desenvolvimento de capacidade dinâmica e sua aprendizagem neste processo.

Diante desse panorama, esta pesquisa justifica-se pela atualidade e importância da temática abordada. É evidente que se vive um cenário pós-industrial de altas incertezas, complexidades e mudanças constantes em termos tecnológicos, comportamentais e mercadológicos. Dessa forma, a relevância deste estudo está em apresentar uma nova perspectiva que aborda a estrutura organizacional relacionada às capacidades dinâmicas, em um ambiente de rede de cooperação, mais especificamente, nas PMEs, fato que colabora, de forma significativa, para a compreensão desta realidade, para a dinâmica empresarial e para a academia. Assim, destaca-se que esta tese se propõe a contribuir com algumas soluções de questões ainda em aberto nas temáticas que relacionam capacidades dinâmicas e estrutura organizacional a fim de que as organizações reflitam sobre suas políticas e práticas na busca do desenvolvimento de estratégias para PMEs. Neste sentido, tal pesquisa tem importância pela sua contribuição tanto teórica, quanto prática. A relevância prática está em deixar um legado de conhecimento gerencial aos gestores, a partir da perspectiva dessa temática, para que eles possam melhorar seus processos,

visando o desempenho organizacional adequado, principalmente no tocante às PMEs. A teórica é para avançar em termos de estudos nas temáticas aqui relacionadas.

#### 1.4 ESTRUTURA DA TESE

Para apresentar o estudo, a tese está organizada em cinco capítulos, que correspondem ao percurso realizado na pesquisa, nos quais estão delineadas as dimensões teórica e empírica de seu desenvolvimento, conforme demonstrado no Quadro 1.

Neste primeiro capítulo - Capítulo 1 -, realizou-se a contextualização da temática e do objeto de estudo; também se apresentou o problema investigado, a pergunta de pesquisa e os objetivos da tese; bem como salientou-se sua relevância.

No Capítulo 2, apresenta-se a fundamentação teórica acerca da estrutura organizacional e das capacidades dinâmicas, e principalmente da relação entre esses dois construtos teóricos. O arcabouço teórico apresentado não esgota as possibilidades de abordagens e lentes a serem utilizadas para compreender o fenômeno da relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, mas, é possível afirmar com segurança, que alicerça a realização de uma pesquisa voltada à relação teoria-campo.

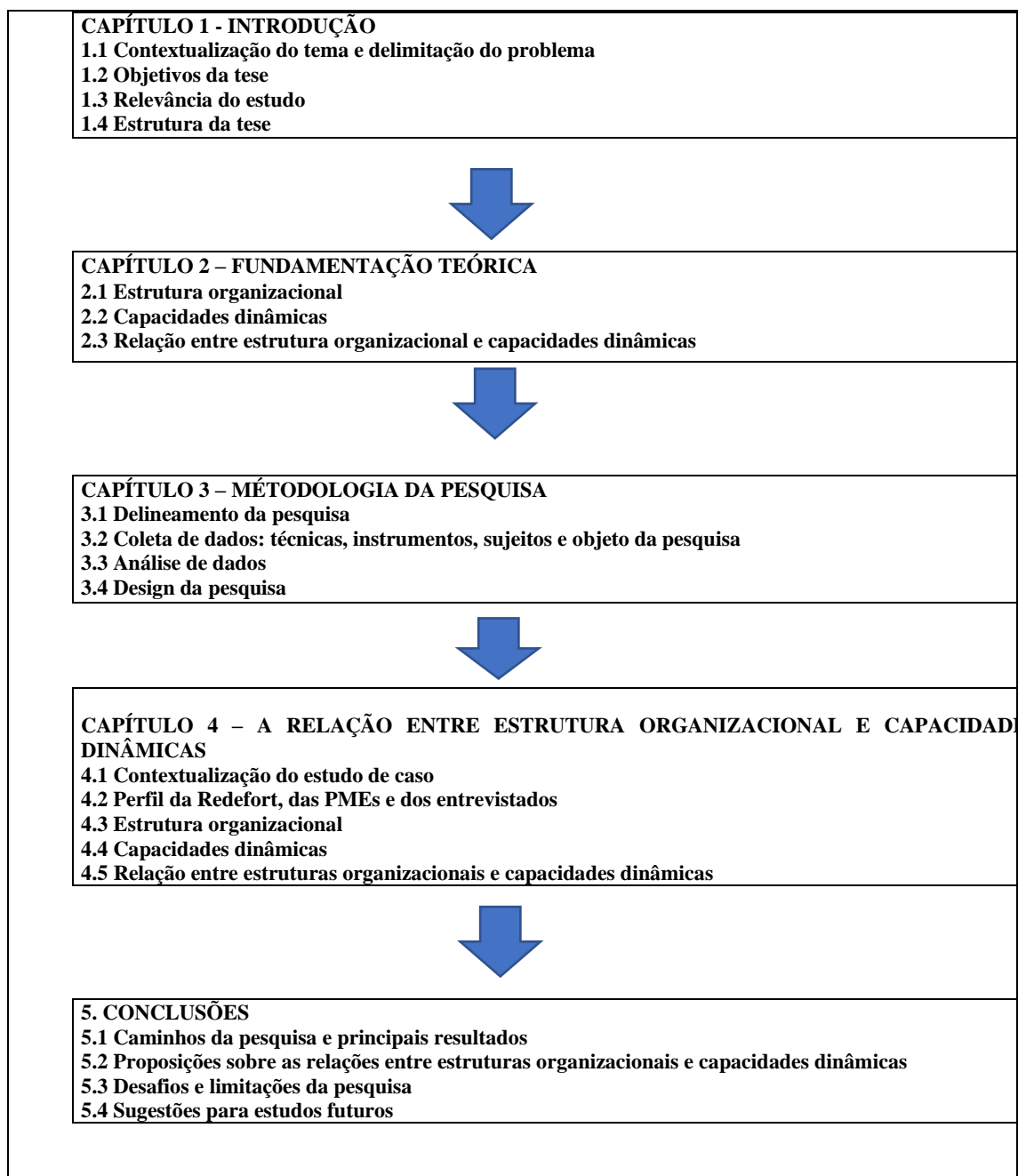
O percurso metodológico, apresentado no Capítulo 3, foi desenvolvido em três tópicos que mostram a trajetória da pesquisa, o delineamento e a abordagem adotada, a definição do caso estudado, as técnicas e instrumentos de pesquisa utilizados para a coleta de dados, os sujeitos da pesquisa, bem como o método e o procedimento de análise de dados, e, por fim, o design da pesquisa completo.

O capítulo 4, denominado “A relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas”, e desenvolvido a partir da Análise de Conteúdo, pelo método Bardin, traz a análise e a discussão dos resultados alinhadas ao objetivo geral, e subdivididas de acordo com os objetivos específicos da tese.

No primeiro tópico do capítulo dos resultados, consta a contextualização do estudo de caso. Depois, o perfil das unidades de negócios estudadas, bem como o dos gestores entrevistados. Na sequência, conforme o objetivo específico “a”, caracterizam-se as estruturas organizacionais das empresas analisadas. Na mesma linha, o tópico seguinte refere-se ao objetivo “b”, que trata das capacidades dinâmicas levantadas na pesquisa. E, por fim, o último tópico refere-se ao objetivo específico “c”, que trata da relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas.

O Capítulo 5 apresenta as Conclusões, fazendo o resgate da pergunta de pesquisa e dos objetivos propostos, enfatizando os principais resultados e a conclusão da tese, assim como os desafios e limitações da pesquisa, e as sugestões para estudos futuros. Por último, apresentam-se as referências utilizadas na pesquisa, bem como os apêndices.

Figura 1: Estrutura da tese.



Fonte: Elaborado pelo autor

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica apresenta a base conceitual que norteia a pesquisa de acordo com os objetivos da tese. Em um primeiro momento, discorre-se a respeito da estrutura organizacional; num segundo momento, sobre as capacidades dinâmicas; e, num terceiro momento, a relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas.

### 2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional conceitua-se como a manifestação do pensamento sistêmico, no qual a organização é composta por elementos, relações entre elementos e estrutura, como uma generalidade que compõe uma unidade. Estrutura é, portanto, a combinação das relações entre elementos organizacionais que formam a filosofia de existência da atividade organizacional. É uma maneira ou método pelo qual as atividades organizacionais são divididas, organizadas e coordenadas. Neste sentido, as organizações criaram estruturas para coordenar as atividades e fatores de trabalho e controle do desempenho de seus membros (ALI AHMADYA et al., 2016).

Schwab et al. (2015) defendem que a estrutura organizacional constitui o elo entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de atuação no mercado, e pode ser definida como a forma como a autoridade é atribuída por meio das relações de dependência hierárquica e de cooperação, a forma como as atividades são especificadas e distribuídas, e, ainda, a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.

O Quadro 1 apresenta algumas concepções sobre estrutura organizacional, no qual fica saliente os conceitos de arranjos organizacionais, hierarquia, comunicação, e outras variáveis inerentes a esse construto teórico.

Quadro 1: Concepções sobre estrutura organizacional

Autores	Conceitos
Prevê, Moritz e Pereira (2010 p. 49)	“[...] formas de relacionamentos por meio de vias formais e informais, cuja prática e intensidade variam de acordo com o objetivo – se para produção de um bem ou serviço -, com a comunicação em seus diversos caminhos, com a forma praticada de autoridade, entre outros tantos fatores.”
Cury (2010, p. 216)	“A estrutura é um arranjo dos elementos constitutivos de uma organização, ou seja, é a forma mediante a qual estão integrados e se apresentam os elementos componentes de uma empresa.”
Carreira (2009, p. 258)	“[...] é a superposição de órgãos, de forma a representar aqueles que têm maior ou menor autoridade hierárquica em relação aos demais.”

Fonte: Schwab et al. (2015).

A estrutura organizacional retrata a organização como um todo e em suas partes, uma vez que ela mostra tudo o que a empresa determina em termos de configuração hierárquica. Oliveira (2004) define que a estrutura organizacional é um instrumento essencial para o desenvolvimento e para a implementação do plano organizacional nas empresas, e está delineada de acordo com os objetivos e estratégias estabelecidos; sendo assim, a estrutura é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas.

Kanten et al. (2017) defendem que alguns fatores organizacionais fornecem condições para manter a agilidade organizacional. Em seus estudos, indicam que duas dimensões das capacidades dinâmicas são abordadas, como a integração e a coordenação, as quais têm um efeito positivo e significativo na agilidade organizacional. No entanto, observam que estruturas organizacionais orgânicas são mais ágeis em termos de desempenho, enquanto as mecânicas não têm efeito significativo na agilidade organizacional. Além disso, os níveis de orientação ao cliente têm um efeito positivo e significativo sobre a agilidade organizacional. Esta é necessária para a adaptação em ambientes de rápida mudança, e a estrutura orgânica tende a ser mais flexível e adaptável a mudanças.

No planejamento da estrutura organizacional, existem três princípios: 1 - a estrutura organizacional estabelece as relações formais e os relatórios na organização, mostra o número de níveis na hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes; 2 - a estrutura organizacional determina a posição das pessoas, como trabalhando em grupo em uma unidade, e divide as unidades em toda a organização; 3 - A estrutura organizacional inclui o projeto de sistemas, pelos quais todas as unidades são coordenadas de forma eficaz (ALI AHMADYA et al., 2016).

Medeiros et al. (2011) entendem que a estrutura organizacional é a forma como a organização se articula para desenvolver suas atividades e apontam que não existe uma estrutura organizacional ideal, a qual tem que ser flexível para se ajustar ao ambiente organizacional que está em operação a fim de suprir suas necessidades e adaptar-se. Por isso, a estrutura organizacional não é estática, ela está sujeita a interações externas e internas. O Quadro 2 apresenta a conceituação de Burns e Stalker (1960) em que definiram as estruturas como orgânicas e mecânicas, visão ainda necessária para compreender as estruturas organizacionais.

Quadro 2: Tipos de estrutura

<b>Estruturas orgânicas</b>	<b>Estruturas mecânicas</b>
-----------------------------	-----------------------------

Cargos amplamente definidos; poucas regras e procedimentos; responsabilidades ambíguas; sistemas subjetivos de recompensas; sistemas subjetivos de seleção: informal e pessoal. Tarefas e metas vagas; tarefas divisíveis; desempenho por medidas subjetivas; empregados motivados por necessidades complexas e autoridade desafiada.	Cargos estreitos em conteúdo; muitas regras e procedimentos; claras responsabilidades; hierarquia; sistemas objetivos de recompensas; critérios objetivos de seleção: informal e impessoal. Tarefas e metas conhecidas; tarefas divisórias; desempenho por medidas objetivas; empregados responsivos e recompensas monetárias, e autoridade aceita como legítima.
---	---

Fonte: Burns e Stalker (1960) e Medeiros et al. (2011)

Horovitz (1986) fez um estudo de grandes empresas europeias, o qual já apresentava os resultados sobre as preocupações que elas tinham culturalmente enfrentado em gestão estratégica. Nesse estudo, vieram à tona algumas preocupações e problemas comuns, quais sejam, as empresas pareciam estar concentrando seus esforços e atenção na reestruturação de suas organizações, melhorando seus sistemas de informação e controle, aumentando a eficácia de seus processos de planejamento estratégico e aprimorando seus talentos gerenciais para o pensamento estratégico. Os resultados da pesquisa apontaram para a relação entre a estratégia e a estrutura organizacional, sendo que o autor reforçava a necessidade de novos estudos nessa temática para ampliar a compreensão do desempenho organizacional em relação a sua estrutura.

Posteriormente, Overholdt (1997) defendeu o uso da estrutura organizacional como vantagem competitiva frente às constantes mudanças do mercado, dando a ideia de como a organização pode trabalhar sua equipe de modo que esta tenha uma cultura de mudança e adaptação estratégica. Para ele, essa capacidade dinâmica traria vantagem em termos de competitividade, pois a organização seria mais flexível e se adaptaria melhor ao mercado. Nesse aspecto, o artigo referido centra-se no conceito de empresas flexíveis no mercado competitivo.

Os mercados globais altamente competitivos dos anos 1980 e 1990 demonstraram que o período de estabilidade após a Segunda Guerra Mundial acabou, surgindo, assim, uma era de constantes mudanças, na qual a organização passou a deslocar estratégia e capacidades para corresponder a mercados que se modificam rapidamente. Diante de tantas mudanças, ainda hoje, a temática da estrutura organizacional merece investigação científica. Constata-se que as competências essenciais de empresas de sucesso vão além de simplesmente mudar para reagir às ameaças do mercado. As principais competências incluem a capacidade de antecipar e implementar mudanças futuras, sendo que as empresas bem sucedidas institucionalizam a habilidade de se adaptar continuamente, e a

capacidade de dominar o paradoxo de criar um ambiente estável para a mudança contínua (ALI AHMADYA et al., 2016).

De fato, as organizações flexíveis desenvolvem continuamente novas estratégias, adaptam-se a outras realidades de mercado e, em seguida, mudam todos os aspectos da organização, de modo que eles são congruentes com essas estratégias. Elas são compostas por pessoas que entendem a necessidade de mudar estruturas, processos e comportamentos para atender às necessidades de diferentes clientes, embora algumas dessas pessoas gostem de mudanças e outras não, mas, juntas, são experientes no processo de mudança organizacional. Assim, as organizações flexíveis utilizam a configuração - seu projeto de organização - como uma vantagem competitiva para atingir os objetivos das empresas; seus executivos, gerentes e empregados alteram a forma da organização para esta adaptar-se ao ambiente externo (OVERHOLDT, 1997).

Weaven (2021) defende que em ambientes de negócios altamente voláteis e incertos, até que ponto as pequenas empresas são capazes de superar esses desafios e aproveitar novas oportunidades depende muito de sua capacidade de se adaptar a novas situações. Isso pode exigir a mudança de recursos desde a manutenção de recursos existentes (e muitas vezes desatualizados) para o desenvolvimento de recursos inovadores e valiosos que se ajustam melhor com condições externas.

Overholdt (1997) investigou o efeito da alteração dos custos de diferentes gestores sobre a natureza da organização ótima, incluindo o grau de centralização. O modelo fornece uma série de previsões empíricas sobre o projeto de organização das empresas. Para obter os resultados, o autor fez várias premissas simplificadas que descrevem o desenho ideal da empresa, sendo, talvez, a mais importante a que gestores de nível médio não têm custo de oportunidade de coordenação de interações, isto é, são de baixo custo para a empresa em termos de coordenação de atividades.

Hermawat (2020) defende que existem vários conceitos relacionados a capacidades dinâmicas que são menos estabelecidas e ainda não está claro. Segundo ele a mudança é parte da capacidade dinâmica, mas a mudança em si ainda é vista como um “passo de criança” (Andreeva e Ritala, 2016). Hermawati (2020) reforça que todos os recursos podem ajudar uma organização a fazer mudanças, mesmo sem a intervenção de capacidades dinâmicas.

Essa suposição permite ignorar um grande número de soluções que seriam possíveis para vários níveis da estrutura em que esse custo de oportunidade seria diluído, sendo que uma das abstrações mais importantes que estão incorporadas no modelo usual



é a ausência de problemas de incentivos para os gerentes. Estes introduziram um grande conjunto de considerações no sentido de fornecer incentivos para facilitar a transferência de informações dentro da estrutura da organização (OVERHOLDT, 1997).

Em particular, a centralização das decisões vai, sem dúvida, ser mais cara em tais situações. Além disso, um dos custos da organização matricial é o de que esta pode levar a incentivos conflitantes, considerando que algumas unidades, antes, reportavam-se a vários gestores; enquanto que uma estrutura de divisões pode levar à produção de informações úteis no fornecimento de incentivos, sendo isto mais racional e econômico para a empresa.

No planejamento da estrutura organizacional, existem três princípios. Inicialmente, a estrutura organizacional determina as relações formais e as relações na organização, mostra o número de níveis da hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes. Em segundo lugar, determina a posição das pessoas, bem como o trabalho em grupo nas unidades, e as divide em toda a organização. E, por fim, inclui o projeto de sistemas pelo qual todas as unidades são coordenadas e como a eficácia das relações na organização é garantida (ALI AHMADYA et al., 2016).

A estrutura organizacional pode ser afetada por objetivos, estratégias, ambiente, tecnologia e tamanho da organização, variáveis-chaves que mostram toda a organização e sua posição no ambiente de atuação. As variáveis são estruturais, indicam características internas de uma organização e apresentam uma base pelas quais as organizações podem ser medidas, e seus recursos estruturais podem ser comparados entre si (ALI AHMADYA et al., 2016).

Feldmann (2004) mostra que a compreensão desses recursos estratégicos por meio da perspectiva da prática social permite um maior entendimento com relação ao papel dos recursos na mudança. A autora relata que a teoria da prática social permite ver os recursos no contexto como fontes de energia mutáveis, em vez de vê-los como estáveis. Independentemente do contexto, a abordagem sobre a compreensão dos recursos exige uma elaboração sobre a corrente teoria da prática social, a qual fornece uma nova maneira de entender a mudança organizacional.

Essa perspectiva é usada para mostrar como recursos podem se transformar em formas inesperadas, como resultado da mudança nas rotinas organizacionais, e como essa transformação de recursos faz com que a resistência à mudança seja difícil de prever. Em seus estudos, a autora combina a mutabilidade de recursos do ponto de vista institucional

com o foco interno da visão baseada em recursos e propõe uma base prática teórica da mobilização de recursos organizacionais (FELDMANN, 2004).

A vertente da teoria da prática social identificou recursos como um aspecto importante da estrutura, que é definida pela Teoria da Estruturação como "regras e recursos", recursivamente implicados na reprodução dos sistemas sociais. Segundo Feldmann (2004), as empresas devem criar esquemas, ativos e qualidades; e precisam desenhá-los em ação, isto é, em movimento na prática social, uma vez que os recursos são criados e recriados por meio da ação, não podem ser definidos independentemente do contexto nem podem ser estáticos.

Constata-se que a estrutura organizacional é uma ferramenta para atingir objetivos de curto, médio e longo prazo. Assim, qualquer discussão sobre os objetivos organizacionais deve estar relacionada a estratégias e a estruturas. Neste sentido, o tamanho da estrutura organizacional é importante, e a sua magnitude tem quatro elementos: capacidade física da organização; funcionários existentes na organização; entrada e saída de recursos na organização; recursos materiais e financeiros. O tamanho de uma organização é eficaz em sua estrutura ideal, conforme seus objetivos organizacionais (ALI AHMADYA et al., 2016).

Herbert e Brazeal (2004) afirmam que as organizações são desafiadas a tornarem-se mais flexíveis, adaptáveis, responsáveis aos mercados e à concorrência. Ainda economicamente viáveis na exigência de condições econômicas futuras, farão mudanças estruturais necessárias, mesmo as tradicionalmente estruturadas. As empresas vêm mudando suas práticas e estruturas para acomodar novas oportunidades, os padrões dos quais sugerem os contornos de uma nova forma de um negócio estável.

Enquanto o estado final dessa evolução é incognoscível, pesquisas apontam para alguns atributos salientes de uma forma organizacional em transição para uma mais estável. Herbert e Brazeal (2004) tentam delinear as tendências emergentes e personagens de novas exigências sobre a empresa madura tradicional, explorar a inovação como um processo de importância central e relacionar as dificuldades de adaptação desses novos elementos. Esta visão projeta a natureza de uma forma provisória de que pode vir a ser a próxima forma de organização estável, que irá oferecer a estabilidade do modelo tradicional, bem como a adaptação e a flexibilidade necessárias às atuais empresas de maior dimensão.

Meijaard et al. (2005) afirmam que a relação entre estrutura organizacional e o desempenho em pequenas empresas tem recebido relativamente pouca atenção ao longo

das últimas décadas. A partir dessa premissa, não compreender o desempenho da pequena empresa parece ser uma omissão grave. Nos estudos realizados pelos autores supracitados, é apresentada a justificativa para a inclusão da estrutura organizacional na análise de desempenho das pequenas empresas; em seguida, a partir da literatura sobre teoria das organizações, são recuperadas várias dimensões que podem ser postuladas para descrever as estruturas organizacionais de pequenas empresas.

Com base no estudo de uma amostra de 1411 pequenas empresas holandesas, os autores mostram que nove estereótipos de estrutura podem ser delineados. Nesta amostra, ainda investigaram a relevância da taxonomia empírica olhando para a relação com o desempenho da empresa em termos de vendas, crescimento, rentabilidade e inovação. Concluíram que a estrutura organizacional de fato importa e merece ser levada em conta em modelos de análise futura do desempenho da pequena empresa. Os resultados apontaram nove tipos de estruturas organizacionais: a) Empreendedor com uma equipe 'submissa'; b) Chefe colaborador, trabalhando com uma estrutura aberta; c) Equipe empreendedora; d) Chefe que perde o controle ou sem controle e do tipo liberal; e) Chefe comum controle rígido; g) Estrutura singular; h) Em forma de U; i) Organização matricial; j) Em forma de M.

Modarres (2010) também considera que deve ser empregada a teoria da contingência estrutural, algo que foi negligenciado nos estudos organizacionais recentes. A teoria examina duas variáveis, complexidade estrutural e mudanças no comportamento do executivo-chefe em seu relacionamento com a reorganização administrativa. O autor descobriu que a mudança de comportamento do chefe e a complexidade estrutural influenciam significativamente na reorganização administrativa da empresa. Os resultados também indicaram que o tamanho organizacional está positivamente relacionado com a reorganização. O autor defende a importância de atender às pressões internas e externas para a mudança organizacional.

Soderstrom e Weber (2019) também reforçam esta proposição ao identificarem que a qualidade das interações situacionais entre os membros da organização é o motor por trás da estruturação dos esforços de sustentabilidade organizacional. As interações bem-sucedidas geram traços de atenção, motivação, conhecimento, relacionamentos e recursos que se vinculam a estruturas organizacionais. Suas descobertas apontam para a importância de advogados internos (gerentes) e processos distribuídos nos níveis tático e operacional para o desenvolvimento da estrutura organizacional ideal. Mostram que os

interesses, compromissos e identidades dos advogados (gerentes) são alterados no curso de interações repetidas, assim como as políticas de recursos disponíveis para eles.

Prestando atenção às interações no nível situacional, elas resultam em uma visão mais dinâmica do surgimento de estruturas formais através de processos políticos. O papel dos gerentes táticos e operacionais é importante para que as estratégias tenham eficácia, via estrutura organizacional. Nesse sentido, a qualidade das interações dos gerentes e sua equipe é fundamental também para a implementação da estratégia. A implementação da estratégia depende do grau de centralização, absorção de conhecimento e inovação. Chen e Chang (2012), seguindo as dimensões da estrutura e inovação organizacionais, em seus estudos, discutiram como a estrutura organizacional afeta a capacidade organizacional de absorção e velocidade de decisão e, posteriormente, as influências na inovação organizacional.

Os resultados desses estudos apontaram para o seguinte: (1) quanto maior for o grau de formalização organizacional, mais forte será a capacidade de absorção da organização e maior o grau de inovação organizacional; (2) quanto maior for o grau de centralização organizacional, menor será a capacidade de absorção da organização e menor o grau de inovação organizacional; (3) quanto maior o grau de formalização organizacional, mais lenta a velocidade de decisão organizacional e mais lento o grau de inovação organizacional.

Nesse sentido, é importante a questão da tecnologia da informação na estrutura organizacional. Delic e Ahmetović (2013) defendem que a revolução tecnológica, especialmente no domínio da informação e comunicação tecnológicas, bem como da globalização, é fator-chave na formação do novo cenário competitivo, que é caracterizado pelo aumento de exigências do consumidor e também pelas demandas crescentes de inovação, conhecimento e aprendizagem para as empresas. Assim, as empresas devem se ajustar a esse novo ambiente para ter sucesso e devem se adaptar escolhendo um adequado desenho organizacional. A estrutura organizacional surge como o elemento mais importante do desenho organizacional, o qual deve existir para fornecer às empresas força de propulsão para seu crescimento tanto no mercado interno quanto em mercados de fronteiras externas.

Uma outra questão fundamental na estrutura organizacional é o padrão das rotinas organizacionais. Os resultados preliminares da pesquisa de Valieva (2014) mostraram que, nas empresas, há um conjunto padrão de rotinas organizacionais que são relativas à

tecnologia da informação, bem como da administração, as rotinas do poder do fundador, genética institucional e rotinas de desenvolvimento.

Helfat (2014) afirma que, apesar de décadas de pesquisa sobre o *design* da organização e rotinas organizacionais, poucos estudos analisaram a relação entre esses dois conceitos. O autor propõe uma teoria normativa em que a eficácia do projeto de organização e redesenho depende das características das rotinas da empresa. A análise mostra que diferentes tipos e modelos de organização podem ser úteis para melhorar seu desempenho, bem como alterações de concepção que podem ou não ter sucesso, dependendo de duas situações: (a) especificidade de rotinas e (b) dinâmica contra efeitos estáticos de rotinas organizacionais. O quadro 3 apresenta as dimensões das estruturas organizacionais.

Quadro 3: Dimensões das estruturas organizacionais

<b>Departamentalização</b>	<b>Especialização</b>	<b>Descentralização</b>	<b>Coordenação</b>	<b>Formalização</b>
Estruturação de unidades administrativas competentes e inovadoras	Treinamento e formação contínua de capital humano	Linha hierárquica de autoridade e responsabilidade bem definidas e flexível	Sistema de liderança democrática e eficiente	Sistema de governança interna ético e comprometido

Fonte: Adaptação de Helfat (2014).

Erol e Ordu (2018) defendem que, para compreender claramente a estrutura de uma organização, é necessário primeiro definir as dimensões que constituem a estrutura e as relações entre essas dimensões. Na literatura, estuda-se que a estrutura organizacional é tratada em diferentes dimensões por autores como Hage (1965), o qual tratou da estrutura dentro do escopo dos métodos que atualizam o objetivo organizacional, como complexidade, centralização, formalização e estratificação. Outros autores, como Pugh, Hickson, Hinings e Turner (1968), dividiram a estrutura em cinco dimensões, quais sejam, centralização, formalização, padronização, especialização e configuração. Burns e Stalker (1968) consideravam que a estrutura consistia nas dimensões centralização, formalização, hierarquia, área de supervisão, especialização baseada em divisão do trabalho, relações na cadeia de comando e comunicação. Com base nestas dimensões, classificou as estruturas organizacionais como mecânicas e orgânicas.

Erol e Ordu (2018) mencionam que Reimann (1973) examinou a estrutura organizacional em termos de descentralização, formalização, especialização e intensidade administrativa, enquanto Daft (1992) classificou as dimensões estruturais como complexidade, centralização, formalização, especialização, padronização, hierarquia de

autoridade, profissionalismo e pessoal. Também citam Robbins (1994) e Hall (1999), os quais estudaram a estrutura organizacional em três dimensões básicas, como complexidade, centralização e formalização.

Mintzberg (1983) examinou a estrutura em nove dimensões, como vertical e centralização horizontal, formalização comportamental, especialização de tarefas, sistemas de planejamento e controle, educação, ferramentas de contato, agrupamento de unidades, tamanho da unidade. Segundo Erol e Ordu (2018), a estrutura organizacional visa ser descrita, com base na Teoria Axiomática de Hage (1965), pelas dimensões mais frequentemente encontradas na literatura, especificamente, complexidade, centralização, formalização e estratificação.

Aqui a pesquisa pode auxiliar na compreensão de como a estrutura e suas rotinas organizacionais podem contribuir para a sustentação da vantagem competitiva. Nesse sentido, é importante analisar o papel dos gerentes na estrutura organizacional e sua identificação com a pesquisa.

Hatch et al. (2015) apresentaram um estudo com as experiências e entendimentos dos gestores de cúpula estratégica (alta), bem como dos de nível tático (médio), de como estavam envolvidos na questão da identidade e cultura organizacional, que havia passado por uma mudança transformacional ao longo de um período de cinco anos no Grupo Carlsberg. Tal mudança recebeu o apoio dos gerentes de nível médio e demais funcionários, que começaram a resistir a novas alterações de identidade e cultura organizacional feitas pela administração superior.

Os autores observaram que uma análise mais aprofundada dos dados revelou tensões e conflitos entre o novo e o velho, em termos de identidade e cultura organizacional, e concluíram que a identidade organizacional e a cultura estão relacionadas de forma complexa, fato este que têm sido negligenciados pelas pesquisas anteriores da academia.

Ao investigarem uma ampla faixa organizacional dos gestores de cinco filiais e três provedorias regionais sobre a mudança da Carlsberg, descobriram como as tensões entre "velhas" noções de cultura organizacional e uma "nova" fase de identidade organizacional têm interseção com mecanismos utilizados para mudar o "velho", acomodando elementos de apoio ao "novo". Nesse sentido, o estudo centrou-se tanto no que mudou, bem como na mudança que ocorreu, ficando claro, assim, a forte inter-relação entre identidade e cultura organizacional.

Um outro aspecto interessante das estruturas organizacionais é apontado por Zamiri e Camarinha-Matos (2019). As estruturas organizacionais formam comunidades nas quais as culturas e identidades organizacionais são capacidades dinâmicas que podem criar e sustentar vantagem competitiva. Zamiri e Camarinha-Matos (2019) apontam que o rápido surgimento de comunidades colaborativas apoiadas pelas tecnologias levou a ondas de novidades sem precedentes na maneira pela qual as pessoas criam e compartilham conhecimento.

Nesse aspecto, a noção de colaboração em massa tem aberto novas janelas de oportunidade para a aprendizagem coletiva, formando um novo paradigma, por meio do qual pessoas e empresas se envolvem em iniciativas colaborativas para aprender umas com as outras e alterar suas naturezas. Dessa forma, são construídas, em suas estruturas organizacionais, capacidades dinâmicas que levam à criação e à sustentação de vantagem competitiva.

Ismail et al. (2018) consideram que as organizações precisam adotar estruturas em relação à sua visão, valores e objetivos, e que elas, no entanto, devem se internalizar para que sejam de aprendizagem, com o *status* de uma filosofia, a fim de que possam adquirir vantagem competitiva e sucesso organizacional no novo milênio. A modificação da estrutura organizacional da gestão é necessária para todos os tamanhos de organização, estágios de ciclo de vida, além de outros fatores externos e internos. Como resposta a isso, os padrões de controle gerencial também estão mudando nas organizações, e teóricos da administração estão prestando atenção às crescentes mudanças na administração de sistemas de controle. Além disso, o aprendizado organizacional facilita fortemente a criação e a retenção de conhecimento, permitindo que as organizações lidem com as mudanças no meio ambiente.

Ali Turi et al. (2019) sustentam que os fatores que afetam o desenvolvimento de organizações em aprendizagem ainda não estão claramente definidos, embora pesquisadores anteriores tenham manifestado interesse neles. A academia identificou quatro desses fatores contextuais (estrutura organizacional, cultura, estratégia e meio ambiente). Pesquisas recentes verificaram fatores semelhantes, que influenciam a aprendizagem individual e as organizações em aprendizagem (confiança, liderança, cultura organizacional e estruturas). Para esses autores, estruturas de tomada de decisão centralizadas e descentralizadas têm impactos muito diferentes na capacidade de aprendizado da organização.

No entanto, pouca pesquisa empírica foi realizada com relação ao papel da estrutura organizacional no processo de aprendizagem ou na gestão do conhecimento. Na opinião de Ali Turi et al. (2019), essa deficiência é bastante séria, tendo em vista que a estrutura organizacional é o mecanismo básico disponível para o aprendizado e a criação do conhecimento na organização e para seus integrantes, levando ao desenvolvimento de recursos dinâmicos necessários à vantagem competitiva. Assim, este trabalho se propõe a estudar esta perspectiva: a estrutura organizacional criadora de capacidades dinâmicas e, conseqüentemente, fonte de vantagem competitiva para as PMEs.

Lin e Ho (2019) argumentam que o tamanho de uma empresa geralmente é um indicador de sua vantagem competitiva em termos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos ou organizacionais, os quais são identificados como os direcionadores da empresa para essa vantagem. O tamanho elevado de uma empresa reflete sua capacidade de absorver os altos custos e riscos associados às atividades internacionais por meio da propriedade exclusiva de afiliadas estrangeiras. Isso significa que o tamanho de uma empresa está positivamente correlacionado com sua propensão a entrar em mercados externos e a escolher métodos de investimento altamente competitivos, como são os modos característicos da *joint venture*. O tamanho avantajado pode influenciar muitos fatores na empresa, como vantagens específicas ou recursos que ela possui. O tamanho de uma empresa e sua propensão a se envolver em atividades de investimento direto estrangeiro, em vez de outros modos de envolvimento internacional, são altamente correlacionados.

Hilmansyah et al. (2019) defendem a importância dos recursos humanos e o modo como eles são gerenciados, por meio do processo rotineiro de trabalho, para os objetivos estratégicos da organização. Para construir uma força de trabalho que forneça uma vantagem competitiva, as empresas criam um ambiente que proporcione conhecimento, motivação e envolvimento, dificultando que seja imitado pelos concorrentes.

Como os concorrentes sempre tentam contratar pessoas melhores para o trabalho, as empresas devem avaliar constantemente certos fatores. A capacidade de criar equipes únicas é o método mais eficaz de se atingir excelência sustentável, por exemplo. A maneira como uma organização gerencia sua comunidade pode influenciar seu desempenho. Participação dos funcionários, capacitação e trabalho de design, incluindo sistemas de produção em equipe, extensos incentivos de contingência para treinamento e desempenho de funcionários melhoram o desempenho organizacional. Portanto, um



importante fator diferenciador entre empresas é como os recursos humanos são desenvolvidos e mantidos em certas organizações (HILMANSYAH et al., 2019).

O elemento humano tornou-se basilar para o desempenho da organização, porque o conhecimento está na equipe e se tornou elemento importante para a competitividade, especialmente no novo cenário econômico complexo. Os ativos de recursos humanos da empresa são os numerosos atributos dessa equipe, como as experiências de vida, o conhecimento, as inovações, a energia e o entusiasmo que as pessoas investem em seu trabalho. Os recursos humanos estão relacionados a habilidades, conhecimentos, inovação e competências dos funcionários como um todo, o que representa os bens e serviços produzidos por eles, que geram renda quando há investimento em conhecimento. Essas capacidades definem o capital humano como imprescindível para o desempenho da organização (HILMANSYAH et al., 2019).

Assim, a gestão adequada dos recursos humanos é fundamental para que tal desempenho seja alcançado. Kaufmann et al. (2019) defendem que o nível de centralização afeta o desempenho no qual o poder de decisão está concentrado em uma organização. Em uma organização mais centralizada, a tomada de decisão é adiada pelos funcionários, pois aguardam orientações de cima, de acordo com a hierarquia da organização; já em uma organização descentralizada, a decisão é empurrada de forma descendente, facilitando a agilidade da tomada de decisão.

Numa organização descentralizada, os funcionários recebem muitas oportunidades para ajudar a moldar seus processos de trabalho, enquanto que, em uma organização centralizada, precisam esperar constantemente pela contribuição de seus supervisores antes de prosseguir com o trabalho ou iniciar um processo. Nessa perspectiva, a descentralização foi sugerida como uma solução para reduzir a burocracia em órgãos públicos, o que implica que organizações mais centralizadas estão associadas a uma maior quantidade de burocracia. Tal fato acontece também em empresas do setor privado (KAUFMANN et al., 2019). Níveis crescentes de hierarquia são frequentemente o resultado da necessidade de mais controle gerencial, que pode se transformar em excesso de controle e levar à burocracia percebida pelos recursos humanos. Além disso, organizações são caracterizadas por uma infinidade de partes interessadas que são obrigadas a participar da tomada de decisão nos processos gerenciais, retardando esta etapa, o que resulta em aumento de burocracia (KAUFMANN et al., 2019).

Um dos pontos mais debatidos na estrutura organizacional é a questão da confiança entre os níveis organizacionais. Sytch et al. (2018) consideram o crescente

destaque e a relevância das alianças interorganizacionais. Não surpreende que os estudiosos de estratégia e organização dedicaram um esforço significativo à investigação dos antecedentes e consequências desses relacionamentos. A pesquisa que se seguiu teve desafios centrais identificados nas alianças, como dificuldades de coordenação, limitações de compartilhamento de conhecimento e lutas pelo poder.

Os autores afirmam que as estruturas matriciais engendram a confiança dos gerentes em administrar estruturas externas isomorfas. Embora esperem que as empresas que utilizam estruturas matriciais se considerem particularmente capazes de mitigar as preocupações frequentemente citadas na colaboração interorganizacional, também reconhecem os desafios de se aprender a colaborar efetivamente na matriz das organizações, bem como os possíveis obstáculos da aplicação do conhecimento pertinente à colaboração interorganizacional. Isso ocasiona que seja examinado mais de perto até que ponto o aumento da confiança decorrente do uso de uma abordagem intraorganizacional na estrutura matricial implica na ampliação da competência em gerenciar alianças complexas, como indicativo de uma aliança que seja benéfica ao desempenho organizacional (SYTCH et al., 2018).

A colaboração organizacional depende de variáveis que norteiam a estrutura da organização. Nesse sentido, Ali Ahmady (2016) caracteriza os fatores determinantes da estrutura organizacional como uma ferramenta para atingir objetivos da instituição de curto e longo prazo. Assim, qualquer discussão deve estar relacionada a objetivos e estratégias na estrutura. Tais fatores são, primeiro, a estratégia, como um processo de determinação de metas fundamentais de longo prazo, adotando o método e a alocação das fontes para atingir os objetivos. Estratégia refere-se a resultados e ferramentas essenciais para alcançar os objetivos.

Zhou et al. (2017) expõem que, para sustentar um crescimento lucrativo, é importante que uma empresa recombine e reconfigure ativos e estruturas organizacionais quando mercados e tecnologias mudam. Conhecimento e recursos podem se depreciar com o tempo, ocasionando a falta de benefícios cumulativos de experiências anteriores. A capacidade de reconfiguração não apenas apoia as empresas a manterem a evolução adequada, mas também oferece a elas a possibilidade de escaparem de dependências desfavoráveis quando necessário (TEECE, 2007). Além disso, inclui atividades nas quais as empresas se envolvem quando estiverem adicionando, reimplantando, re combinando ou alienando recursos ou unidades de negócios.

Igualmente, a capacidade de reconfiguração organizacional facilita a evolução contínua e também pode se tornar um mecanismo para que as empresas obtenham novos recursos e capturem os benefícios da inovação. Acredita-se, ainda, que ela pode melhorar a inovação tecnológica e o mercado de inovação. Neste sentido, em termos de inovação tecnológica, a troca de conhecimento intraorganizacional poderia ser estimulada, e o conhecimento tácito existente, externalizado e distribuído na empresa, via implantação de recursos humanos e reestruturação de unidades de negócios (ZHOU et al., 2017).

Também está provado que a implantação de empresas requer um conhecimento específico que leva a configurações específicas. Os funcionários que possuem o conhecimento-chave podem relutar em fazer investimentos especializados em capital humano quando implantados de maneira inadequada. Até certo ponto, empresas mais antigas ou mais experientes podem desenvolver e entender seus domínios tecnológicos bem como reconhecer condições ideais para recombinação. Portanto, as atividades de reconfiguração podem melhorar a inovação tecnológica (ZHOU et al., 2017).

Outrossim, a capacidade de reconfiguração organizacional também pode influenciar a inovação do mercado. Os autores argumentam que o desenvolvimento do ambiente institucional de mercado afeta fortemente a capacidade que as empresas têm de reconfigurar recursos e negócios, bem como se beneficiar dessas reconfigurações. Por exemplo, as reconfigurações de crescimento podem levar a custos de transação mais baixos em mercados bem desenvolvidos, resultando em mais benefícios (ZHOU et al., 2017).

Ismail et al. (2018) defendem que uma capacidade estratégica essencial das empresas para competir no mercado moderno é a capacidade que a organização possui de aprender em seu próprio contexto. As empresas precisam mudar as regras do jogo de negócios em termos de ambiente de competitividade, acelerando alterações na natureza do ambiente de trabalho e promovendo mudanças rápidas de tecnologia da informação na era do novo milênio.

Devido a isso, a estrutura organizacional precisa ser formada, levando em consideração a estratégia de desenvolvimento da empresa. A partir disso, uma tomada de decisão eficaz pode ser alcançada, a fim de garantir que a empresa possa ter um desempenho melhor que seus concorrentes. Assim, as empresas podem manter operações e melhorar a responsabilidade devido à forte concorrência nas indústrias. Existem várias taxonomias em estrutura organizacional, a saber: simples, estrutura da equipe, burocrática, mecanicista, orgânica e matriz (ISMAIL et al., 2018).

Kanten et al. (2017) ponderam que, na moderna área de trabalho, as organizações precisam ter estratégias compatíveis devido às mudanças rápidas de ambiente. Desde o início do século XXI, vê-se que as organizações enfrentam mudanças consideráveis e imprevisíveis no mundo dos negócios, as quais, com o mundo competitivo de hoje, fazem com que as organizações tenham diferentes características para competir. Segundo os autores, em outras palavras, complicados avanços tecnológicos, ciclos de vida mais curtos do produto, vários requisitos do cliente e demandas maiores levam as organizações a se adaptarem às mudanças nas condições do mercado, usando várias técnicas competitivas no mundo dos negócios, como eficiência de custos, qualidade, flexibilidade, capacidade de resposta, atenção, agilidade, dentre outras (KANTEN et al., 2017).

A agilidade organizacional é considerada como uma capacidade de sobreviver e prosperar de forma competitiva, num ambiente dinâmico e imprevisível. Também pode ser definida como uma estratégia de gerenciamento proativa que visa uma resposta rápida às mudanças de mercado, mantendo os recursos da organização de forma eficaz e atendendo aos desejos dos clientes em tempo hábil. Portanto, segundo os autores, a agilidade organizacional é uma estratégia essencial para as organizações gerenciarem rapidamente seus conhecimentos em resposta às mudanças do ambiente e às condições turbulentas do mercado (KANTEN et al., 2017).

## 2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

Uma capacidade empresarial é um conjunto de atividades atuais e potenciais que utilizam recursos produtivos da empresa para fazer e entregar produtos e serviços. Há duas importantes classes de capacidade: as ordinárias e as dinâmicas. As capacidades ordinárias ou comuns envolvem o desempenho de funções administrativas e operacionais bem como de funções relacionadas à gestão, que são tecnicamente necessárias para a realização de tarefas. Já as capacidades dinâmicas envolvem atividades de nível superior, as quais podem permitir que uma empresa dirija suas atividades normais para empreendimentos de alto retorno, o que requer gerenciamento ou "gestão" de recursos para que ela possa enfrentar e se adaptar às rápidas mudanças no ambiente de negócios (TEECE, 2014).

Jekel (2009) observa que, apesar do crescente interesse do mundo acadêmico pelas capacidades dinâmicas, ainda existe confusão quanto à sua definição, identificação, função e impacto sobre o desempenho forte das organizações. O autor as conceitua como

processos organizacionais que modificam a configuração de recursos da empresa para esta lidar com oportunidades ou ameaças ambientais. Assim, como toda empresa reconfigura seus recursos, toda empresa possui recursos dinâmicos. Contudo, a reconfiguração dos recursos em si não garante o desempenho da empresa, e sim o caminho como essa reconfiguração é realizada, que define se a nova configuração de recursos responde melhor a oportunidades ou tópicos ambientais, ou não. Melhor explicando, as características das capacidades dinâmicas são o que afeta o desempenho da empresa, não a sua mera existência.

Takahashi et al. (2016) entendem capacidades dinâmicas como um conceito relativamente recente, derivado da noção de recursos e competências, que tem fornecido explicações sobre como as organizações renovam suas competências internas e externas em resposta a desafios ambientais. O conceito está centrado na capacidade de reconfiguração dos recursos, o que acaba impactando o desempenho organizacional. A figura 2 mostra as capacidades dinâmicas que podem ser criadas e sustentadas por uma organização: primeiramente, a capacidade de inovação; em seguida, a de absorção; e, por último, a de adaptação.

Figura 2: Capacidades dinâmicas

<b>CAPACIDADES DINÂMICAS</b>		
<b>Capacidade Inovação</b>	<b>Capacidade de Absorção</b>	<b>Capacidade Adaptação</b>
<p>Liga a inovação inerente de uma empresa e a vantagem efetivamente baseada em termos de novos produtos e/ou mercados</p> <p>Explica as ligações entre os recursos de uma empresa e capacitações com o seu mercado de produto</p>	<p>Destaca a importância de se considerar o conhecimento externo, combinando-o com conhecimento interno e absorvê-lo para uso interno.</p>	<p>Alinhar fatores organizacionais internos com fatores ambientais externos</p> <p>Antecipar-se às incertezas do mercado</p>

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Eisenhardt e Martin (2000) e Silva (2019)

Silva (2019) explica que a capacidade de adaptação tem duas leituras na academia: capacidade de adaptabilidade e a capacidade adaptativa.

- a) A capacidade de adaptabilidade diz respeito a uma situação em que a capacidade de adaptação é feita de forma proativa pela empresa, isto é, ela se antecipa as demandas de mercado e cria a capacidade de adaptação, a empresa cria uma qualidade de adaptação.

- b) A capacidade adaptativa é feita de forma reativa pela empresa, situação em que a empresa reage as demandas e dinâmicas mercadológicas, reconfigurando seus processos adaptando-se aos novos cenários.

Rengkung et al. (2018) identificam que a visão de recursos dinâmicos se origina do espírito schumpeteriano, em que a vantagem competitiva se baseia na "destruição criativa" dos recursos existentes, na "criação" de novos recursos e na "recombinação" de novas competências funcionais potencialmente geradoras de renda para a empresa. Em vista disso, definem capacidade dinâmica como a habilidade da empresa de renovar competências, a fim de alcançar congruência com o ambiente de negócios em mudança, adaptando, integrando e reconfigurando aptidões organizacionais internas e externas, recursos e competências funcionais. A capacidade dinâmica é considerada, para os autores, não só como habilidade de uma empresa e seus processos, mas também como recurso para que ela possa corresponder às demandas do cliente e às estratégias da concorrência.

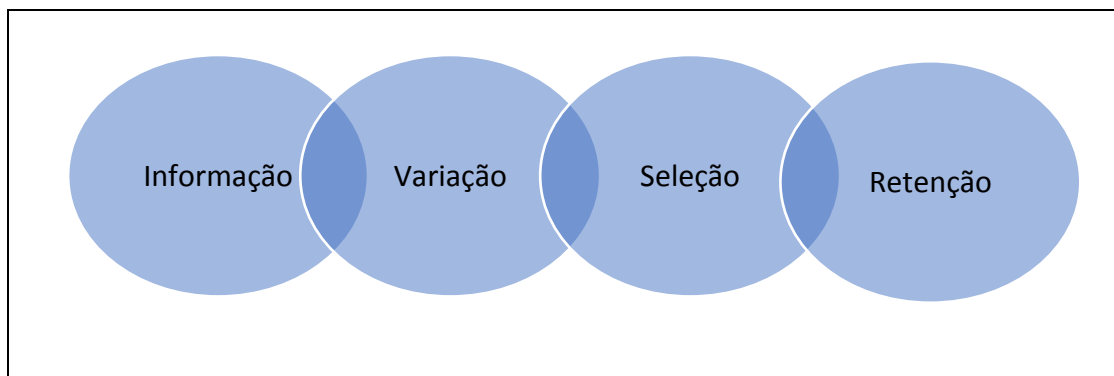
Astley (2015) nota que, embora as capacidades dinâmicas tenham sido amplamente discutidas na literatura acadêmica, ainda permanece a falta de consenso ou clareza conceitual sobre uma definição comum. A prioridade para pesquisadores é, portanto, buscar maior desenvolvimento teórico do conceito. Nesse aspecto, a tese do autor oferece dois passos para avançar no valor prático do conceito de capacidade dinâmica para os profissionais: (i) a organização é incentivada a usar o diálogo para mapear mais completamente as fontes de valor derivadas do relacionamento das partes interessadas com a organização e sua capacidade; e, (ii) sempre que possível, as organizações devem reconhecer e reconfigurar os relacionamentos com as partes interessadas, a fim de que possam acomodar e aproveitar percepções heterogêneas de valor dos clientes.

Zohu et al. (2017) alegam que, para sustentar um crescimento lucrativo, é importante que uma empresa recombine e reconfigure ativos e estruturas organizacionais quando ocorrem mudanças nos mercados e nas tecnologias. Conhecimento e recursos podem se depreciar com o tempo e ocasionar a falta de benefícios cumulativos de experiências anteriores. Sendo assim, a capacidade de reconfiguração não apenas apoia as empresas a manterem a evolução adequada, mas também oferece a elas a possibilidade de escaparem de dependências desfavoráveis do caminho quando necessário.

Jekel (2009) apresenta uma estrutura lógica das capacidades dinâmicas, que envolve quatro variáveis: primeiramente, a empresa busca informações no ambiente para

criar a estratégia (informação); em seguida, estuda e testa várias alternativas estratégicas (variação); depois, seleciona as configurações mais adequadas (seleção); e, por último, a configuração de recursos implementada permanece até que um novo processo de capacidade dinâmica resulte em uma modificação adicional (retenção). Na figura 3, o autor mostra sua visão de estrutura lógica das capacidades dinâmicas.

Figura 3: Estrutura lógica das capacidades dinâmicas



Fonte: Jekel (2009)

Banerjee et al. (2018) discutem a importância das capacidades dinâmicas, temática da área da Administração que se encaixa no ambiente dinâmico de negócios e que está sendo estudada ainda mais pelos pesquisadores, que buscam entender suas implicações na indústria. Os autores também chamam a atenção sobre como as capacidades no ambiente interno ajudam a desenvolver os recursos dinâmicos e seus fatores componentes para criar vantagem competitiva. Nesse ponto de vista, a rapidez com que a empresa lida com os desafios que enfrenta no ambiente externo, ao ajustar seus recursos e capacidades internas, funciona a seu favor no que se refere à obtenção do desempenho organizacional.

Fernandez et al. (2017) afirmam que os estudos sobre a abordagem de capacidades dinâmicas foram focados em como a combinação dos recursos permite que as organizações lidem com o meio ambiente. Entretanto, considerações importantes sobre o papel desempenhado pelos empreendedores no início desses recursos foram deixadas de lado e, em função disso, os autores propõem analisar o papel do empreendedor na criação de capacidades dinâmicas para pequenas empresas ao longo do tempo. Os resultados mostraram que os recursos foram utilizados para determinar as etapas na vida organizacional da empresa, sendo sustentados pelo processo de aprendizagem do empreendedor. Concluem que o processo de aprendizagem do empreendedor não pode ser dissociado da aprendizagem da própria organização, e que, no caso das PMEs, esse pode ser o principal recurso.

Van Reijssen (2014) mostra a importância da capacidade dinâmica ao afirmar que toda organização enfrenta o desafio de permanecer competitiva para sobreviver e que a verdadeira sobrevivência da empresa não reside em uma vantagem competitiva singular, mas na capacidade de criar continuamente novas vantagens competitivas. De fato, a organização é, na prática, continuamente confrontada com mudanças de condições, em seus ambientes interno e externo, e mudanças nas demandas do mercado, concorrência, tecnologia ou regulamentos. A capacidade de senso oportuno de responder adequadamente a essas mudanças, ajustando processos, operações e recursos, tais como capital financeiro, humano, tecnológico e capital baseado no conhecimento, permite que as organizações coevoluam com essas mudanças e desenvolvam vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, as capacidades de uma empresa, ou de qualquer organização, encontram-se, primeiramente, nos princípios da organização em que a experiência pessoal e funcional está estruturada, coordenada e comunicada. As empresas são comunidades sociais que utilizam sua estrutura relacional e esquemas de codificação compartilhados para melhorar a transferência e a comunicação de novas habilidades e capacidades, o que se torna dificultoso na ausência de uma comunidade social (ZANDER e KOGUT, 1995).

Eisenhardt e Martin (2000) apresentaram um resumo das concepções sobre as capacidades dinâmicas em sua visão tradicional, bem como fizeram a reconceitualização desses conceitos, o que se pode observar no Quadro 4 a seguir:

Quadro 4: Comparação das concepções de capacidades dinâmicas

Capacidades Dinâmicas	Visão tradicional das capacidades dinâmicas	Reconceitualização das capacidades dinâmicas
Definição	Rotinas para aprender rotinas	Processos organizacionais e estratégicos específicos (por exemplo, a inovação de produtos, a tomada de decisão estratégica, a formação de alianças) pelos quais os gestores alteram sua base de recursos
Heterogeneidade	Idiossincrático (i.e específico da firma)	Semelhanças (as melhores práticas) com alguns detalhes idiossincráticos
Modelo	Detalhado, rotinas analíticas	Dependente do dinamismo do mercado, que vão de rotinas de análise simples a detalhadas
Resultado	Previsível	Dependendo do dinamismo do mercado, previsível ou imprevisível
Vantagem Competitiva	Vantagem competitiva sustentada das capacidades dinâmicas (Recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis)	Vantagem competitiva para capacidades dinâmicas substituíveis, valiosas, um pouco raras, múltiplas trajetórias



Evolução	Trajectoria única	Trajectoria única moldada por mecanismos de aprendizagem, como a prática, a codificação, os erros e a temporalidade
----------	-------------------	---

Fonte: EISENHARDT e MARTIN (2000; p.1111) e Silva (2019)

Os autores afirmaram que o padrão eficaz de capacidades dinâmicas depende das mudanças constantes do mercado. Em particular, as capacidades dinâmicas variam de acordo com sua dependência do conhecimento existente. Mercados moderadamente dinâmicos são aqueles em que a mudança ocorre com frequência, enquanto os caminhos, ao longo do tempo, são aproximadamente previsíveis e lineares, e têm estruturas industriais relativamente estáveis de modo que as fronteiras do mercado são claras, e os jogadores (por exemplo, concorrentes, clientes) são bem conhecidos. Em tais mercados, as capacidades dinâmicas eficazes dependem fortemente do conhecimento existente. Gestores analisam as situações no contexto de seus conhecimentos tácitos e regras de ouro existentes, e, em seguida, planejam e organizam as suas atividades de uma forma relativamente ordenada.

Por sua vez, Helfat (1997) ressalta que as capacidades dinâmicas efetivas nos mercados de alta velocidade são simples, não sendo, portanto, tão complicadas como nos mercados moderadamente dinâmicos. Rotinas simples mantêm os gestores focados nas questões importantes em termos gerais, sem trancá-los em comportamentos específicos ou na utilização de experiências do passado, que podem ser inadequadas dadas as ações necessárias em uma determinada situação. Muitas vezes, essas rotinas consistem em algumas regras que especificam as condições de contorno sobre as ações dos gestores ou indicam prioridades, em importantes mercados de evolução rápida, nos quais a atenção é escassa. O quadro 5 apresenta as capacidades dinâmicas com relação aos tipos de mercados dinâmicos.

Quadro 5: Capacidades dinâmicas e tipos de mercados dinâmicos

Capacidades Dinâmicas	Mercados Moderadamente Dinâmicos	Mercados Altamente Dinâmicos
Definição Mercado	Estrutura industrial estável, limites definidos, modelos de negócios claros, “jogadores” identificáveis, mudanças previsíveis e lineares	Estrutura industrial ambígua, limites obscuros, modelos de negócios fluidos, “jogadores ambíguos e inconstantes, mudanças imprevisíveis e não lineares
Padrão	Detalhado, rotinas analíticas que dependem extensivamente do conhecimento existente	Simple, rotinas experimentais que dependem de conhecimento específico criado novamente para a situação
Execução	Linear	Iterativa
Estabilidade	Sim	Não
Resultados Chave para Evolução Efetiva	Previsível, frequente, variação pequena	Imprevisível, seleção cuidadosamente gerenciada

Fonte: Eisenhardt e Martin, (2000) e Silva (2019)

A literatura caracteriza as capacidades dinâmicas como rotinas complexas que emergem de processos dependentes de uma trajetória (NELSON; WINTER, 1982; TEECE; PISANO; SHAUEN, 1997). Esta enfatiza a codificação adequada de inferências, a partir das histórias originais de empresas em rotinas distintas, e é descrita, de forma mais precisa, em termos de mecanismos de aprendizagem - tais como repetição da prática, alianças, aprendizado pelo erro e aprendizado pela experiência -, que foram identificados principalmente na literatura de psicologia (ARGOTE et al., 2000). Esses mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das capacidades dinâmicas.

A repetição da prática é um importante mecanismo de aprendizagem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A prática ajuda as pessoas a compreenderem os processos mais plenamente e, assim, desenvolverem rotinas mais eficazes. Enquanto a prática repetida por si só pode contribuir para a evolução das capacidades dinâmicas, a codificação das experiências em tecnologia e procedimentos formais torna a experiência mais fácil de ser aplicada e acelera a construção de rotinas (ZANDER; KOGUT, 1995).

Erros também desempenham um papel na evolução das capacidades dinâmicas. Pequenas perdas ou falhas importantes contribuem para a aprendizagem efetiva mais do que qualquer sucesso (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Este muitas vezes não consegue atrair a atenção suficiente dos gestores para que eles aprendam a partir de suas experiências. Da mesma forma, em um estudo de desenvolvimento de recursos de longo prazo, Kim (1998) observou a importância de crises, tanto artificiais quanto reais, para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

Collis (1994) torna particularmente explícito que as capacidades dinâmicas governam suas taxas de mudança. Assim, elas são entendidas como as capacidades organizacionais "finais" que são favoráveis ao desempenho de longo prazo, em vez de simplesmente um "subconjunto" dos recursos, como Teece; Pisano; Shuen (1997) sugerem. A seguir, o Quadro 6 apresenta algumas ênfases dadas às definições sobre capacidades dinâmicas na visão de diversos autores.

Quadro 6: Ênfases dadas às Definições de Capacidades Dinâmicas

<b>Ênfases dadas às Definições de Capacidades Dinâmicas na visão de Diversos Autores</b>		
<b>Autores (ano)</b>	<b>Ênfase</b>	<b>Definições de Capacidade Dinâmica</b>
Teece, Pisano e Shuen (1997)	Processos, posições e trajetória	Capacidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas a fim de lidar com ambientes que mudam rapidamente
Eisenhardt e Martin (2000)	Processo	Conjunto de processos específicos e identificáveis, tais como desenvolvimento de produto, tomada de decisão estratégica e alianças

Zollo e Winter (2002)	Rotina	Padrão aprendido e estável de atividades coletivas voltadas para o desenvolvimento e adaptação de rotinas operacionais
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Empreendedorismo	Habilidade para reconfigurar os recursos e as rotinas de uma empresa da maneira imaginada e considerada adequada pelo seu principal decisor
Helfat, et al. (2007)	Recursos	Capacidade de uma organização de criar propositadamente, estender ou modificar sua base de recursos
Barreto (2010)	Tomada decisão	Potencial da empresa para resolver problemas de forma sistemática, conforme sua propensão a sentir oportunidades e ameaças, para tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado, e para mudar sua base de recursos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva (2019)

Chang, Hou e Lin (2013) apresentaram quatro perspectivas para descrever o elemento de formação das capacidades dinâmicas, quais sejam: capacidade de relacionamento, de detecção, de adaptação e de absorção. A capacidade de relacionamento pode ajudar uma empresa a obter, integrar, reorganizar e a liberar recursos, conhecimento e técnica. Logo, o capital social passa a ser uma capacidade para gerir recursos e deve ser visto como um dos elementos-chave da capacidade dinâmica. No entanto, do ponto de vista das competências dinâmicas, a barreira de mercado é obscura e imprevisível diante de um mercado altamente dinâmico (CHANG; HOU; LIN, 2013).

A capacidade de detecção, na visão dos autores, é a capacidade de a empresa reagir às mudanças do ambiente e do mercado e, a partir daí, desenvolver habilidade para a replantação de recursos por meio da confirmação e propagação de ações, bem como da potencialização das informações do mercado. A capacidade de adaptação, por sua vez, não só contribui para o desempenho total e o valor da empresa, mas também para a testagem da adaptação do indivíduo, a conversão do conhecimento do indivíduo e reconfiguração por meio de diferentes condições de entrada (CHANG; HOU; LIN, 2013).

Já a capacidade absorptiva é definida por Zahra e George (2002) como a exploração da aquisição de conhecimento, de sua assimilação e transformação para gerar mais vantagem competitiva. Chang, Hou e Lin (2013) afirmam que a absorção para adquirir capacidade de vantagem competitiva é um procedimento para analisar a acumulação de conhecimento e fluxo em uma organização. Por meio da incubação de capacidade dinâmica, a vantagem competitiva da organização é criada e mantida.

Por outro lado, Wang e Ahmed (2007) determinaram os três principais fatores que compõem as capacidades dinâmicas, a saber: capacidade adaptativa, de absorção e de inovação. Conceitualmente, esses fatores são os mais importantes que compõem as

capacidades dinâmicas e apoiam a habilidade de a empresa integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, de acordo com as mudanças externas.

De acordo com Eisenhardt e Martin (2000), o foco da capacidade adaptativa é alinhar fatores organizacionais internos com ambientais externos, considerando que salienta a capacidade de a empresa se adaptar, em tempo hábil, às mudanças ambientais, por meio da flexibilidade e alinhamento de recursos e capacitações. A capacidade de absorção destaca a importância de se considerar o conhecimento externo, combinando-o com o conhecimento interno a fim de ser absorvido para uso interno. Já a capacidade inovadora liga a inovação inerente de uma empresa e a vantagem efetivamente baseada em termos de novos produtos e/ou mercados, explicando, assim, as ligações entre os recursos de uma empresa e capacitações com o seu mercado de produto.

Observa-se, com isso, que os três fatores estão correlacionados, mas conceitualmente distintos. Estudos empíricos existentes de capacidades dinâmicas, principalmente com base em estudos de caso qualitativos, descobriram que tais fatores são, de fato, comuns em diversas indústrias, como discutido acima, embora as empresas possam desenvolver as suas capacidades dinâmicas a partir de seus pontos de partida originais e por meio de suas trajetórias únicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Giudici e Reinmoeller (2012), ao reverem 104 artigos em uma ampla gama de revistas e disciplinas em que o construto capacidade dinâmica se destacava, questionaram se a construção dessa ideia não seria um caso de reificação<sup>1</sup>. Observando como os artigos na amostra estão relacionados uns aos outros por meio de citações cruzadas, concluíram que "*a construção merece investigação mais focada, ao invés de ser abandonada prematuramente*" (p. 444). Eles sugeriram que, a fim de progredir na investigação nesse campo, os pesquisadores precisam: (1) esforçar-se para dar maior clareza em sua definição; (2) envolver-se com o núcleo fundamental da construção de capacidade dinâmica; e (3) envolver-se em pesquisa empírica.

Pisano (2017) afirma que, assim como as empresas competem nos mercados de produtos, elas também competem para criar capacidades tecnológicas, operacionais e organizacionais que lhes proporcionem vantagens nesses mercados. As decisões sobre a entrada e posicionamento no mercado de produtos, bem como sobre a criação de capacidade estão intimamente ligadas. Van Reijssen (2014) defende o papel do

---

<sup>1</sup>Reificação é qualquer processo em que uma realidade social ou subjetiva de natureza dinâmica e criativa passa a apresentar determinadas características - fixidez, automatismo, passividade - de um objeto inorgânico, perdendo sua autonomia e autoconsciência.

conhecimento para a capacidade dinâmica, tendo em vista que é o principal ativo da organização e, portanto, um recurso importante em si. É através da aprendizagem e do conhecimento que organizações podem ajustar adequadamente recursos e rotinas e responder e até alterar o mercado. O conhecimento constitui o componente central da Capacidade Dinâmica e é considerado o recurso mais significativo para a competitividade e vantagem das empresas.

Rengkung et al. (2018) defendem que o aumento da atenção à perspectiva das capacidades dinâmicas resultou em muitas pesquisas com vários métodos, análises e abordagens, mas esses métodos não seguidos de aumento de simulações e modelos, como o modelo de dinâmica de sistema. Os recursos dinâmicos são exibidos como elementos de alavancagem para viabilizar processos, como detecção, aprendizado, integração, coordenação, e subelementos, como os subjacentes às rotinas básicas, enquanto a dinâmica é uma modelagem sistêmica que pode ser aplicada para explorar e reconfigurar recursos e capacidades organizacionais em um sistema para analisar e entender como complexo, pois o ambiente muda com o tempo.

Feiller e Teece (2010) avaliam que as capacidades dinâmicas podem ser usadas para organizar a supervisão estratégica em torno de três grupos de atividades: sentir/detectar, apreender e transformar. Tais grupos procedem de maneira sequencial e são relevantes para a estratégia corporativa. A atividade de detectar envolve a aquisição de conhecimento sobre os ambientes externo e interno bem como a tomada de decisões sobre a direção estratégica. A varredura do *Sensing* é abrangente tanto fora como dentro da organização. Fora da organização, o *Sensing* é um conjunto inerentemente empresarial de recursos dinâmicos que envolve adquirir conhecimento sobre concorrentes, explorar oportunidades tecnológicas, sondando mercados, ouvindo clientes ou fornecedores, destilando novos produtos e oportunidades de serviços (“ideação”), além de escanear e explorar outros elementos do ecossistema de negócios (parceiros, *joint ventures*, reguladores governamentais, etc.) (FEILLER, TEECE, 2010).

A atividade de apreender envolve mobilização e inspiração da organização e seus complementadores para desenvolver prontidão organizacional, e do ecossistema para capturar oportunidades e mitigar riscos. O preenchimento de lacunas, fortalecendo capacidades comuns e estabelecendo as melhores práticas, pode intensificar a prontidão. As capacidades para eliminar processos irrelevantes ou vender ativos não estratégicos são importantes. Em petróleo e gás, isso significa obter controle sobre os recursos organizacionais que são ou podem se tornar gargalos (FEILLER, TEECE, 2010).

A atividade de transformar significa usar os recursos transformacionais, rotinas projetadas para sustentar a relevância estratégica na mudança de mercados por meio do alinhamento e realinhamento contínuos dos ativos intangíveis da organização. Teece (1997) usa o termo “reconfiguração” para se referir à adaptação e recursos de redirecionamento como realidades externas ou organizacionais que mudam a estrutura da organização. Também essenciais no processo de transformação são as “palavras e ações” dos líderes, que mobilizam, motivam e inspiram as pessoas a mudar (FEILLER, TEECE, 2010).

Abrosini et al. (2009) argumentam que existem três níveis principais de capacidades dinâmicas, baseadas em percepções gerenciais. As empresas precisam se adaptar e explorar as mudanças em seus ambientes de negócios e, como forma de provocar tais mudanças, é vital que os gerentes sejam colocados no centro da discussão sobre capacidades dinâmicas. Para os autores, isso deve ser feito de modo que sejam consideradas as percepções gerenciais de dinamismo ambiental, à medida que os gerentes baseiam suas decisões em suas percepções. Os três níveis são:

- a. Recursos dinâmicos incrementais, nos quais um ambiente essencialmente estável é percebido, havendo ainda algum requisito para que o estoque de recursos da empresa seja adaptado. Os autores afirmam que, embora o ritmo da mudança seja lento e a extensão dela seja limitada, os requisitos para ajustes incrementais e melhorias no estoque de recursos da empresa permanecem. Assim, mesmo em ambientes estáveis, é provável que haja uma necessidade de melhoria contínua, podendo o estoque de recursos não ser transformado por meio desses processos de mudança, e sim incrementalmente ajustado e adaptado. Nesse contexto relativamente estável, a melhoria contínua é suficiente para garantir que o estoque de recursos mantenha seu valor (ABROSINI et al., 2009);
- b. Recursos dinâmicos renovados, situação mais comumente referida na literatura de capacidade dinâmica, notavelmente por Teece et al. (1997), Eisenhardt e Martin (2000) e Helfat et al. (2007) (também se refere às capacidades de primeira ordem de Winter (2003)). Os recursos dinâmicos são utilizados para sustentar um fluxo de aquisição de recursos em ambientes de mudança. Eles atualizam e renovam o estoque de recursos, em vez de adaptá-lo de forma incremental, e são necessários, pois as

vantagens baseadas em recursos em ambientes dinâmicos podem muito bem ser corroídas rapidamente (ABROSINI et al., 2009); e

- c. Recursos dinâmicos regenerativos, os quais são utilizados quando as capacidades dinâmicas atuais são consideradas insuficientes para impactar apropriadamente a base de recursos de uma empresa. Em outras palavras, a empresa precisa mudar a maneira como propositalmente cria, amplia ou modifica sua base de recursos (Helfat et al., 2007). Segundo Ambrosini et al. (2009), nessas circunstâncias, uma empresa precisa de um conjunto de capacidades dinâmicas para agir de acordo com o conjunto existente de recursos dinâmicos incorporados atualmente, permitindo alterar seus recursos à base de novas maneiras. Essas capacidades dinâmicas regenerativas permitem que a empresa se mova longe das práticas de mudança anteriores, em direção a novos recursos dinâmicos (ABROSINI et al., 2009).

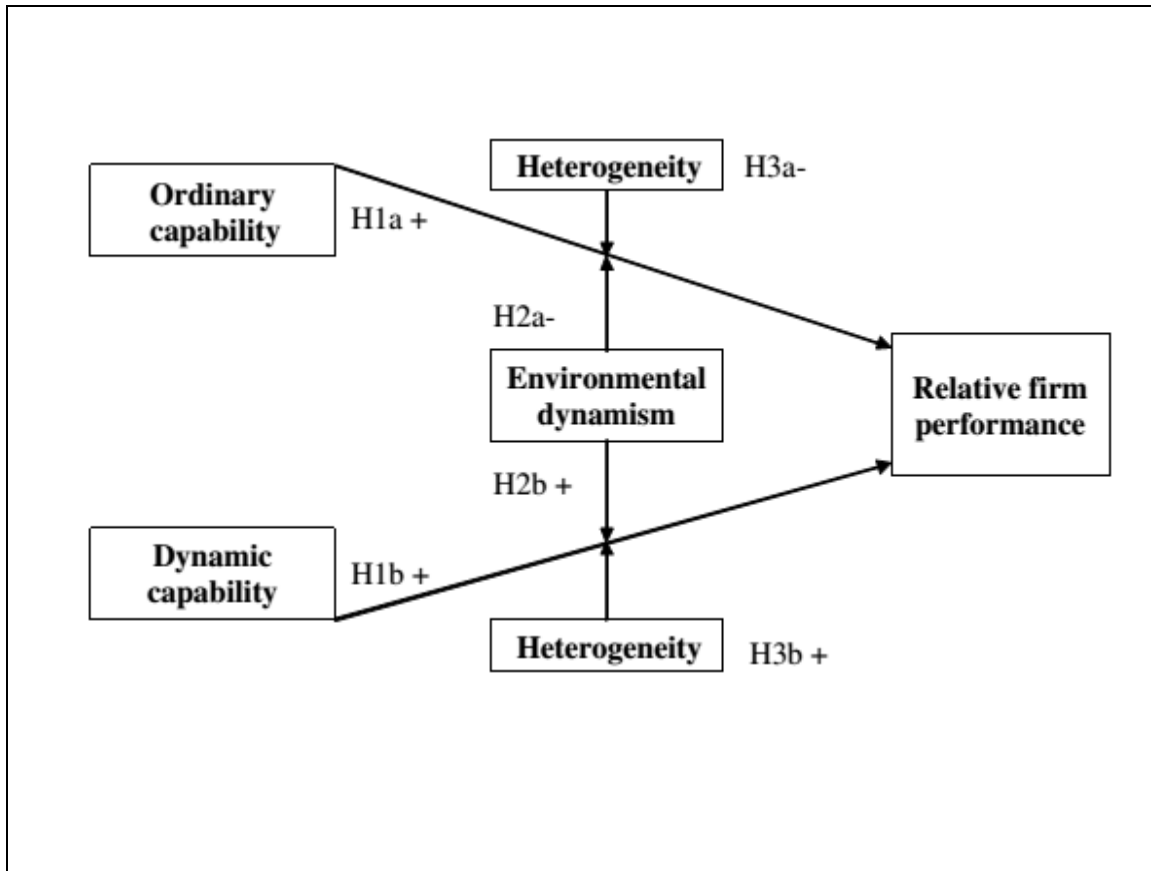
Bawmann e Abrosini (2003) definiram seis tipos de configurações para a criação de recursos estratégicos: reconfiguração de atividades de suporte, reconfiguração dos processos principais, alavancagem de recursos existentes, aprendizado encorajado, aprendizagem provocada e integração criativa. Elas podem ser vistas como opções de estratégia corporativa potencialmente realizáveis que são coerentes em relação aos relacionamentos entre os objetivos de criação de ativos da estratégia e as estruturas e processos necessários ao desempenho da empresa.

A fim de criar novos recursos, a empresa pode adotar essas seis estratégias configuracionais que podem ser mutuamente exclusivas, considerando que é provável que cada estratégia exija uma combinação particular de estruturas e processos organizacionais, aumentando a dúvida sobre a possibilidade de coexistência de dois ou mais recursos estratégicos de criação na mesma estrutura. Essa escolha dependerá das características atuais da corporação, da natureza do mercado, da concorrência, dentre outros fatores. A chave desta escolha talvez tenha ideias de criação de valor, o que significa um entendimento completo pelos gerentes de cada unidade produtiva, com base em sua experiência e conhecimento únicos, sobre como melhorar o desempenho da empresa (BAWMANN, ABROSINI, 2003).

Drnevich e Kriauciunas (2011) apresentam um modelo de recursos, dinamismo, heterogeneidade e desempenho relativo da empresa. Segundo esses autores, existem dois tipos de capacidades na empresa, as comuns e as dinâmicas, cujas contribuições para o

desempenho relativo da empresa são analisadas por eles. A figura 4 mostra as capacidades comuns e dinâmicas das organizações.

Figura 4: Capacidades comuns e dinâmicas



Fonte: Drnevich e Kriauciunas (2011).

Os autores concluíram, primeiramente, que as empresas podem se beneficiar usando recursos comuns e dinâmicos. Contudo, os gerentes devem estar cientes de que os benefícios da acumulação dessas capacidades podem não ser aparentes em todos os níveis da empresa. Segundamente, que o efeito de exclusividade da capacidade pode variar com base nos ambientes em que ela é implantada e em sua singularidade.

Especificamente, as empresas podem alcançar um desempenho relativo mais alto aumentando o uso de recursos comuns em ambientes estáveis e de recursos dinâmicos em ambientes de mudança, bem como diferenciando seus recursos dinâmicos dos de seus concorrentes. Os gerentes devem considerar, cuidadosamente, a diferenciação dos recursos comuns e investigar se as melhores práticas associadas a estes são geralmente acessíveis. Em resumo, sugerem usar as duas capacidades dependendo do ambiente: se é mais estável, as capacidades comuns; se é turbulento e mutável, as capacidades dinâmicas (DRNEVICH, KRIAUCIUNAS, 2011).



Neste contexto, Romme et al. (2010) manifestam que, em algumas organizações, um esforço estrutural maior na codificação (e/ou articulação) do conhecimento é necessário, enquanto em outros casos, esse esforço deve ser substancialmente reduzido. Uma segunda implicação é que os investimentos em efeitos deliberados de aprendizado não são uma categoria homogênea. Ou melhor, seus efeitos no desenvolvimento da capacidade dinâmica diferem em espécie, não apenas em magnitude. Isso significa que soluções simples, como comitês ou conselhos especiais, para cuidar da aprendizagem deliberada como meio de se vangloriar de capacidade dinâmica devem ser vistas com cuidado. Criar capacidades dinâmicas depende do conhecimento, ambiente e estrutura de cada empresa, o que dificilmente é homogêneo a todas as empresas.

Zollo e Winter (2002) distinguem três tipos de processos de conhecimento que podem contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: (i) experiência de acumulação, que representa a acumulação de lições aprendidas diretamente da promulgação de rotinas organizacionais; (ii) articulação do conhecimento, que consiste em esforços deliberados para articular e compartilhar a experiência do conhecimento desenvolvido a partir da promulgação de rotinas organizacionais; e (iii) codificação do conhecimento, que significa esforços deliberados para desenvolver artefatos e códigos (por exemplo, manuais, relatórios *post-mortem*) do conhecimento articulado.

Tondolo et al. (2015) definem que o termo Capacidades Dinâmicas diz respeito a dois argumentos centrais. O primeiro refere-se ao papel da gestão de lidar com o ambiente competitivo; o segundo, ao caráter de contínua mudança do ambiente competitivo, o que requisita esforço da gestão em lidar com isso. Portanto, o conceito de Capacidades Dinâmicas sustenta que as organizações obtêm vantagem competitiva por meio do desenvolvimento contínuo de recursos e capacidades. Nesse sentido, as capacidades dinâmicas são vistas como propulsoras para o sucesso dos negócios, uma vez que, por meio delas, as organizações aprimoram capacidades internas e externas à organização, contribuindo, assim, para a obtenção e apropriação de recursos. O desenvolvimento das capacidades dinâmicas influencia a forma como as organizações competem e, em função disso, pode estar diretamente ligado à vantagem competitiva.

Zhou e Li (2010) consideram que a capacidade adaptativa reflete a habilidade de reconfigurar recursos e coordenar processos, pronta e efetivamente, para atender às rápidas mudanças ambientais, capturando, assim, a essência das capacidades dinâmicas. Afirmam também que a capacidade de absorção, habilidade de assimilar e utilizar novos conhecimentos adquiridos de fontes externas, é um elemento relacionado, ainda que

distinto, à capacidade dinâmica. Considerando que a capacidade adaptativa enfatiza a reconfiguração de recursos e processos para responder a mudanças externas, a capacidade de absorção, como capacidade baseada na aprendizagem, concentra-se na assimilação e utilização do conhecimento. Empresas com um alto nível de capacidade de absorção, provavelmente, aproveitam novos conhecimentos para aprimorar suas atividades inovadoras.

Hou (2008) apresenta quatro perspectivas usadas para descrever o elemento formador da capacidade dinâmica: capacidade de detecção, de relacionamento, de absorção e de adaptação. Capacidade de detecção é a de resposta ao mercado quando uma empresa detecta mudança ambiental e entende a necessidade do cliente. Esta capacidade faz com que a organização se concentre na coleta contínua da necessidade do consumidor-alvo e da competência dos concorrentes (HOU, 2008).

A capacidade de relacionamento é uma oportunidade de usar recursos, e o objetivo da empresa é atingido através da aquisição de recursos, conhecimentos e técnicas, a partir do ponto de vista da rede de relacionamento interno ou externo da empresa. O capital social é uma capacidade de gerenciar recursos e deve ser visto como um dos elementos-chave do recurso dinâmico. No entanto, a barreira do mercado é nebulosa e imprevisível sob alto mercado dinâmico. Os participantes da cadeia de suprimentos também são nebulosos e móveis a qualquer momento. Portanto, para lidar com a evolução do sistema de valores da rede da indústria sob alta mudança ambiental, a organização da rede deve usar a capacidade dinâmica para responder às incertezas do mercado (HOU, 2008).

A capacidade de absorção é a exploração da aquisição de conhecimento, assimilação e transformação para gerar vantagem competitiva. A adaptativa, sob rápida mudança de ambiente, é a capacidade de uma empresa, não apenas contribuir com desempenho e valor total, mas também exibir a adaptação do indivíduo, a conversão e a reconfiguração do conhecimento por meio de todos os tipos de situações e diferentes condições de entrada de conhecimento e recursos na organização. Três elementos são fundamentais para a adaptação: processo da organização, localização e desenvolvimento de ativos (HOU, 2008).

Portanto, uma empresa precisa integrar três elementos básicos, como capital de recursos humanos, capital social e reconhecimento da gestão, de modo a criar, integrar e realocar o recurso. Nesse meio tempo, ela deve se concentrar na evolução da capacidade organizacional, como aquisição de capacidade, implantação e atualização. A empresa pode lidar com o ambiente em acelerada mudança. Entre esses, a integração do

conhecimento é a mais importante (Leonard-Barton, 1995). A integração do conhecimento pode aprimorar a capacidade de uma organização de usar o recurso e o núcleo da organização, que é sua competência. Enquanto isso, pode ajudar a organização a tomar a decisão correta, de modo a adquirir vantagem competitiva (CHANG et al., 2013).

### 2.3 A RELAÇÃO ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS

As abordagens teórico-práticas da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas é um assunto que emergiu como uma lacuna não amplamente estudada pela academia. Este pesquisador, ao realizar uma RSL, e constatou esse *gap* teórico que o motivou a buscar uma melhor compreensão dessa relação. Na revisão de literatura, percebeu-se que a academia, no campo da gestão estratégica, discutiu amplamente três teorias complementares: a) visão baseada em recursos, b) teoria evolutiva da empresa e c) visão de capacidades dinâmicas. Essas teorias têm destaque como as capacidades são adotadas e desenvolvidas pelas empresas para sustentar a vantagem competitiva sobre a concorrência. A literatura também indica que os recursos dinâmicos da empresa são a fonte fundamental de vantagem competitiva e que são essenciais para determinar a capacidade da empresa de implementar com êxito ações que resultem em vantagem competitiva sustentada. Percebeu-se que a relação da estrutura com as capacidades dinâmicas ainda merece investigação. Devido a isso, este tópico, em especial, trata da revisão teórica que relaciona esses dois construtos teóricos.

O conceito de capacidades dinâmicas é o mais novo estudo relacionado à temática da vantagem competitiva da empresa. Concluiu-se que tais capacidades são essenciais para a competitividade e a sobrevivência das empresas em mercados caracterizados como inovadores, em rápida expansão e em acelerada mudança tecnológica. As organizações, em todo o mundo, estão revisando continuamente seu desempenho, em decorrência da celeridade das alterações econômicas. Como a concorrência é intensa, muitas empresas buscam novas formas de sobrevivência, como a tentativa de expansão de áreas geográficas mais recentes, o acesso a novos mercados, o desenvolvimento e a comercialização de novos produtos, a oferta de preços atraentes, o aprimoramento de clientes, satisfação e experiências, e o desenvolvimento de novas estratégias. Para isso, gerentes e executivos avaliam o desempenho interno e os custos externos de seus produtos

e serviços, coletam informações de mercado, realizam pesquisas de mercado para entender as necessidades e desejos de seus clientes, trabalham em seus custos de produção, preveem e avaliam o desempenho organizacional, e melhoram a competitividade em suas atividades operacionais (BANERJEE et al., 2018).

Os estudos de vários pesquisadores aqui abordados destacam que a área de estudo das capacidades dinâmicas baseia-se nos recursos e capacidades internas das empresas e é essencial para a sobrevivência destas. A construção desses recursos e capacidades é importante para as empresas lidarem com o ambiente externo, que é desafiador, e levam a uma concorrência vantajosa. Nesse sentido as capacidades dinâmicas tendem a ter relação direta com a estrutura organizacional (BANERJEE et al. 2018). Segundo Meijaard et al. (2002), a relação entre estrutura organizacional e desempenho dos negócios é complexa. Estratégias e objetivos fornecem algumas dicas sobre o ajuste operacional de estruturas específicas, contudo é necessária uma análise mais completa. Outros recursos do contexto, como número de clientes, concorrentes, fornecedores, e assim por diante, assemelham-se a variáveis de interação relevantes.

Astley (2015) reconhece que, nos estudos sobre capacidades dinâmicas, certas organizações são apontadas como fortes e outras como fracas quanto à capacidade de reconfiguração ante as dificuldades do mercado. Conforme essa capacidade evolui, mas a empresa pode criar e construir vantagem competitiva. Na visão de Zhou et al. (2017, os recursos dinâmicos das empresas levam-nas a adquirir vantagem competitiva; por outro lado, as empresas melhoram o desempenho quando focam em seus recursos dinâmicos. Os autores avaliam que os recursos dinâmicos podem ser definidos por três capacidades distintas (detecção, integração e reconfiguração), e facilitam diferentes tipos de inovação, que, por sua vez, melhoram o desempenho das empresas.

Nesta linha, os autores Imail e Wahab (2014) defendem que uma capacidade estratégica chave das empresas para competir no mercado moderno é a de aprender. As empresas precisam mudar as regras do jogo em termos de competitividade no ambiente de negócios, acelerando modificações na natureza de seus ambientes de trabalho, razão pela qual a estrutura organizacional precisa ser formada, levando em consideração as estratégias de desenvolvimento das empresas.

A partir disso, uma tomada de decisão eficaz pode ser alcançada, a fim de garantir que a empresa possa ter um desempenho melhor que suas concorrentes. Para garantir vantagem competitiva sustentável do setor, as empresas precisam se concentrar em padrões de pessoal, estrutura organizacional, recursos financeiros, alocação de recursos,

uso de tecnologia, tamanho da equipe, tamanho e idade da organização. A eficiência da organização e sua estrutura, seja no ambiente interno ou externo, levará à melhora da qualidade do processo de negócios e seu aprimoramento em termos de competitividade. Portanto, a perspectiva da estrutura organizacional e das capacidades dinâmicas parece viável para criar e sustentar a vantagem competitiva (IMAIL E WAHAB, 2014).

Os estudos de capacidades dinâmicas já relatados indicam também que existe uma relação entre a especialização do processo de trabalho e sua produtividade, o que implica que a estrutura organizacional afeta o comportamento dos funcionários da organização. Quando existe uma estrutura clara, as pessoas têm melhor desempenho, as tarefas são divididas e a produtividade é aumentada. Por isso, ter uma estrutura organizacional adequada, que reconheça e atenda a várias realidades humanas e de negócios da empresa em questão, é um pré-requisito para o sucesso a longo prazo. Nesse sentido, a estrutura organizacional influencia a criação e a sustentação de capacidades dinâmicas que trazem vantagem competitiva, melhorando o desempenho organizacional (MADUENYI et al., 2016).

Como apontado no início deste tópico, a academia já havia discutido a visão baseada em recursos, depois a teoria evolutiva da empresa até chegar à atual visão de capacidades dinâmicas. Nesses estudos, alguns pontos defendidos por seus principais autores remetiam a indícios de que as estruturas organizacionais têm forte relação com os recursos e fatores evolutivos das empresas, o que reforça ainda mais esta tese no sentido de relacionar as estruturas com as capacidades dinâmicas. O primeiro autor que se pode mencionar é Schumpeter (1988), o qual destaca que a estrutura do mercado é consequência das descobertas provocadas pelas empresas e que a lucratividade destas advém de suas capacidades de inovação dos produtos e serviços, que geram novos arranjos econômicos e, conseqüentemente, o próprio desequilíbrio desse mercado. Isto ocorre porque as ações dos concorrentes muitas vezes são delineadas pela imitação e tentativa de superação das inovações lançadas no mercado, desestabilizando esse mercado.

Ainda de acordo com Schumpeter (1988), o empreendedor é o responsável pela introdução de inovações capazes de melhor satisfazer as demandas de mercado. O desenvolvimento econômico ocorre quando as firmas desenvolvem inovações, perturbando o equilíbrio das forças competitivas anteriormente prevalecentes. Tal fenômeno é denominado pelo autor de “destruição criativa”, processo de renovação constante que se constitui numa força mantenedora do capitalismo em movimento e

impede que o mercado se mantenha numa posição de equilíbrio. Para superar tal desequilíbrio, as empresas precisam desenvolver e sustentar vantagem competitiva.

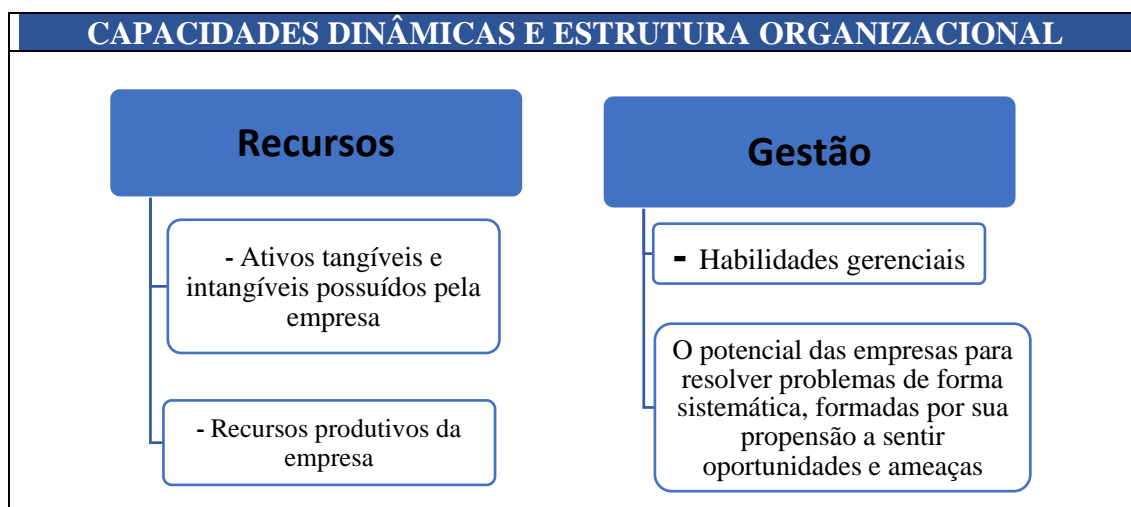
Também Barney (1991) defende que o desempenho organizacional sustentada deriva dos recursos e capacidades que uma empresa controla, que são valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Tais recursos e capacidades podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo habilidades gerenciais, seus processos e rotinas organizacionais, e as informações e conhecimento que controla. Assim, a empresa é vista como um “feixe de recursos” com pessoas, estruturas e sistemas gerenciais superiores; portanto, a fonte de vantagem competitiva está no controle de recursos internos da organização. Para o autor, esse conjunto de recursos não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre eles, bem como seus efeitos sobre a organização, e o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, nem tão somente de sua ligação com outro, mas da malha de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização.

Outros autores identificaram, por meio de modelos, as relações entre recursos, capacidade e desempenho organizacional. Assim, uma vasta gama de definições pode ser encontrada nos trabalhos de Dierickx e Cool (1989), Grant (1991), Hill e Deeds (1996) e Collis (1991). Outro modelo é o SPC de Porter (1992), o qual afirma que existem apenas dois tipos de vantagem competitiva para uma empresa: o baixo custo e a diferenciação. Tais vantagens combinam com o escopo de uma determinada empresa para produzir três estratégicas genéricas visando alcançar um desempenho acima da média numa indústria: liderança de custo, diferenciação e foco. Conforme Porter (1992), uma empresa diferencia-se da concorrência quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores, além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume do seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A visão de Hamel & Prahalad (1995) também é basilar quando defendem que as competências essenciais são os recursos intangíveis que em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados, em relação ao mercado e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e, em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa, é o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Teece; Pisano e Shuen (1997), em seus estudos seminais das capacidades dinâmicas, afirmam que a vantagem competitiva de uma empresa é vista como fundamentada sobre diferentes processos, moldada pelas posições dos ativos e recursos dela e pela evolução da trajetória que a empresa tenha herdado ou adotado. Na ótica dos autores, como uma vantagem competitiva de uma empresa é facilmente corroída, ela depende da estabilidade da demanda do mercado e da facilidade de reprodução e imitabilidade para sustentá-la.

Assim, a relação entre os recursos da empresa e sua gestão tem uma grande importância para a sustentação da estratégia. Este estudo, especificamente, busca compreender como a estrutura organizacional pode criar e sustentar as capacidades dinâmicas da empresa. As PMEs, em particular, têm uma forte necessidade de equacionar problemas dessa relação no seu cotidiano para sustentar capacidades que lhes tragam vantagens competitivas e, conseqüentemente, a sobrevivência no mercado. A figura 5 mostra sinteticamente a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas.

Figura 5: Relação estrutura organizacional e capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva (2019)

Yu (2001) tenta explicar as vantagens competitivas das pequenas empresas na perspectiva das capacidades, identificando os tipos de ativos estratégicos que "elas possuem. O autor argumenta que o empreendedorismo e a estrutura de capital simples são fontes de dinamismo para as pequenas empresas. Em particular, sua análise enfoca as influências dos ativos estratégicos na flexibilidade organizacional, fonte significativa de vantagem competitiva dessas empresas. Na visão dele, os atributos competitivos das PMEs são discutidos em termos de capacidades internas e externas, e sustentá-los é a maior dificuldade dessas empresas.

Nesse sentido, é interessante a ideia apresentada por Prahalad e Hamel (2005) de que a arquitetura de uma empresa é sua intenção estratégica geral que precisa estar alicerçada sobre uma profunda compreensão das possíveis discontinuidades, intenções da concorrência e necessidades dos clientes. Essa arquitetura estratégica depende diretamente da estrutura organizacional no sentido de como cada unidade produtiva responde a tais estratégias. Também os autores Barney e Hesterly (2007) afirmam que uma empresa que possui uma vantagem competitiva cria mais valor econômico do que suas rivais. Esse valor econômico constitui a diferença entre os benefícios percebidos pelo consumidor, associados à compra de produtos ou serviços de uma empresa, e o custo para produzir e vender tais produtos ou serviços. McKelvie e Davidsson (2009) apontam que, apesar das numerosas observações de que as capacidades dinâmicas estão na origem da vantagem competitiva, ainda temos conhecimento limitado sobre como o acesso a recursos baseados em empresas e as mudanças nesses fatores afetam o desenvolvimento de recursos dinâmicos. Segundo os autores, é importante notar também que as mudanças nas bases de recursos têm papéis mais influentes no desenvolvimento de capacidades dinâmicas do que as variáveis de estoque de recursos que foram medidas em um estágio anterior do desenvolvimento da empresa. Afirmam que isso fornece suporte empírico para a noção de tratar a empresa como um fluxo dinâmico de recursos em oposição a um estoque estático.

Vários recursos e capacidades podem criar e sustentar a vantagem competitiva bem como afetar o desempenho empresarial. Um deles é citado por Shepherd (2013) ao afirmar que o empreendedorismo incorporado, na maioria das vezes, implica a busca de novos produtos, serviços e/ou empreendimentos e representa um mecanismo pelo qual as organizações se adaptam, rejuvenescem e crescem. Por outro lado, quando tais procedimentos não são adotados, tornam-se causa de insucesso empresarial.

Na mesma linha de raciocínio, Celec et al. (2014) confirmam que os recursos humanos, a marca e a orientação empreendedora afetam positivamente o desempenho das PMEs, enquanto a experiência de gestão, o mercado e as capacidades de inovação apenas aumentam o desempenho em face da alta orientação empreendedora. Na visão de Jones et al. (2014), a teoria organizacional explica que os parceiros que superam os desafios para desenvolver relacionamentos interorganizacionais baseados na confiança podem obter uma fonte vital de vantagem competitiva.

Shirokova et al. (2016) exploraram a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho da empresa em diferentes níveis de hostilidade ambiental e crescimento



do mercado. Os resultados apontaram que a hostilidade ambiental tem impacto direto no desempenho da empresa. Tal afirmação encontra respaldo também em Adomako (2016), o qual menciona que as descobertas dos estudos de estratégia fornecem aos gerentes uma compreensão mais profunda de como as empresas de produtos podem alcançar um desempenho superior, especialmente quando elas são orientadas para o empreendedorismo, e defende o papel moderador da paixão pelo trabalho na relação entre orientação empreendedora e desempenho da empresa em ambientes dinâmicos.

Saad, Kumar e Bradford (2017) argumentam que, para sustentar um desempenho superior em um cenário altamente competitivo, as PMEs, apesar de seus recursos limitados, precisam aprender efetivamente. Segundo eles, a habilidade de acessar e usar com sucesso o conhecimento está no centro da capacidade de absorção. As descobertas desses autores sugerem que a consciência, enquanto dimensão antecedente, pode desempenhar um papel vital em ajudar as PMEs a melhorar seus recursos baseados em conhecimento por meio de mudanças dentro de seus processos organizacionais e cognitivos internos.

Elshaer e Augustyn (2017) indicam que o gerenciamento da qualidade pode ser o exemplo de desempenho organizacional esperado. Também que a liderança da alta administração e a gestão de fornecedores diferenciam as organizações com desempenho financeiro acima da média de seus concorrentes. Assim, os resultados financeiros podem embasar a tomada de decisão gerencial em relação ao desenvolvimento de capacidades que podem gerar vantagem competitiva. Greul, West, Bock (2018) apontam a abertura das empresas jovens à inovação e a utilização de fluxos de conhecimento por algumas organizações entre suas partes interna e externa. Segundo os autores, as empresas que utilizam tecnologia externa podem entrar nos mercados mais rapidamente; contudo, suas opções de inovação serão limitadas, a menos que tenham capacidade de inovação própria.

O desafio das empresas, em especial as PMES, é manter e sustentar capacidades dinâmicas. Fernandez et al. (2018) manifestam que, para obter a capacidade necessária para sobreviver e competir em um ambiente liderado por grandes cadeias de distribuição, os varejistas de pequena escala precisam desenvolver competências distintas com potencial para melhorar o desempenho dos negócios. Há relações entre a posse de certas competências distintas e o sucesso na construção de uma vantagem competitiva sustentável. Bamel e Bamel (2018) sugerem que os recursos sociais e de tecnologia da informação de uma empresa podem facilitar sua flexibilidade estratégica. Para os autores,

a flexibilidade estratégica é listada como uma capacidade dinâmica e se encontra vinculada à empresa e a sua forma de competir.

A forma de competir depende muito da capacidade de aprendizagem da organização. Ali Turi e Sorooshian (2019) realizaram uma pesquisa cujo foco foi descobrir o impacto da estrutura organizacional nas organizações em aprendizagem e o tipo de organização que oferece melhores oportunidades de aprendizado. O estudo deixa claro que a aprendizagem organizacional varia de acordo com o tipo de estrutura. A pesquisa das diferentes variáveis de projeto permitiu expandir a compreensão das distintas implicações da aprendizagem organizacional, mostrando que o perfil estrutural orgânico ajuda a aprendizagem organizacional e tem maior criação de conhecimento que o mecânico, e que as variáveis críticas facilitadoras da aprendizagem são a centralização e a doutrinação. O estudo ainda responde à necessidade de fornecer mais evidências empíricas sobre a influência da estrutura organizacional na aprendizagem organizacional, como um campo emergente de pesquisa em gestão.

Wilden et al. (2012) consideram que recursos dinâmicos incorporam os processos que permitem que as organizações mantenham um desempenho superior ao longo do tempo. Em seus estudos, discutiram teoricamente e demonstraram empiricamente que esses efeitos dependem da estrutura da organização e da intensidade competitiva do mercado. Observaram que as organizações com estruturas orgânicas facilitam o impacto de recursos dinâmicos no desempenho organizacional. Além disso, descobriram que os efeitos no desempenho das capacidades dinâmicas são contingentes sobre a intensidade competitiva enfrentada pelas empresas. Suas descobertas demonstram os efeitos do desempenho no alinhamento interno entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, bem como o ajuste externo de recursos dinâmicos com intensidade competitiva.

Araujo et al. (2018) afirmam que, no contexto dinâmico e altamente competitivo de hoje, as organizações devem ser "atores ativos" e capazes de se adaptar às mudanças ambientais "pelo menos até certo ponto, principalmente dentro dos limites de seus recursos e capacidades". Segundo eles, para evitar possíveis ameaças, é imperativo que as organizações detectem e apreendam oportunidades, bem como tomem iniciativas, o que só é possível com a superação da inércia e a promoção de uma contínua mudança de suas bases de recursos. Tal estudo fornece uma análise extensa das escalas existentes para medir as capacidades dinâmicas, o que pode ajudar os pesquisadores em estudos futuros.

Maduenyi et al. (2016) reconhecem a estrutura como ponto de partida para a organização, que inclui papéis e posições, níveis hierárquicos e extensão de responsabilidade, bem como mecanismo para solução e integração de problemas. Definem a estrutura organizacional como a diferenciação interna de uma organização; o padrão estabelecido de relacionamento entre suas partes componentes; a técnica na qual ela é diferenciada e integrada; a estrutura formalmente definida dos relacionamentos de tarefas e autoridade de uma organização. Esses diversos pontos de vista das definições indicam que o termo estrutura organizacional não está necessariamente concentrado em nenhuma característica unívoca, mas, provavelmente, em várias dimensões, remetendo às capacidades dinâmicas.

A estrutura organizacional é o sistema formal de relacionamento de tarefas e relatórios que controla, coordena e motiva os funcionários a cooperarem para alcançar os objetivos de uma organização. Vê-se a estrutura organizacional como a forma pela qual as tarefas do trabalho são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas. A formalização mede até que ponto uma organização pode usar regras e procedimentos para prescrever comportamentos. A natureza da formalização é o grau em que os trabalhadores recebem regras e procedimentos que privam *versus* incentivam o trabalho criativo e autônomo bem como o aprendizado e as capacidades dinâmicas necessárias à otimização do desempenho organizacional. Nas organizações com alta formalização, existem regras explícitas que provavelmente obstruem a impulsividade e a flexibilidade necessárias para a inovação interna. A centralização também cria um ambiente não participativo que reduz a comunicação, o compromisso e o envolvimento com tarefas entre os participantes, e, conseqüentemente, as capacidades dinâmicas (Maduenyi et al., 2016).

O processo de criação e sustentação de capacidades dinâmicas, conforme Donada et al. (2016), está alinhado a um procedimento de três sequências, pois algumas “capacidades são fundamentais para outras e, assim, devem ser aprendidas primeiro”. A primeira fase é de conscientização, detecção de fraquezas e deficiências, e de surgimento de novas necessidades de recursos complementares. É também um período de aprendizado, por meio de experimentação, para estabelecer uma base de conhecimento. Os estímulos são gerados por fatores externos, enquanto intenções relacionais estratégicas ainda não estão bem formalizadas. A segunda fase atua sobre o funcionamento e suas condições. É o momento em que são mobilizadas fontes externas e facilitadores internos, que contribuem para a construção e a coordenação de habilidades relacionais.

Na terceira fase, a capacidade relacional é configurada de forma deliberada na estrutura estratégica projetada para o longo prazo. É uma fase na qual facilitadores internos se tornam cada vez mais importantes, uma vez que eles auxiliam na integração de conjuntos de habilidades, ativos e rotinas em estruturas organizacionais dedicadas (função de aliança). Eles também contribuem para a implementação de governança relacional eficaz. A transição de uma etapa para outra é desencadeada por uma situação de crise econômica e, em seguida, por um desejo gerencial de transformar a empresa (Donada et al., 2016).

Kvitka e Kramarenko (2018) falam que a saturação do mercado com a aproximação da crise cíclica, o crescimento da tecnologia e da inovação, bem como o aumento do componente intelectual do valor agregado bruto e o aprimoramento do papel do capital humano em todos os níveis de relações econômicas, criam condições prévias para mudanças nas estruturas organizacionais. Individualização, consumo e inovações em alta velocidade são fatores de mudança de foco das grandes para pequenas e médias empresas.

O desenvolvimento econômico cíclico ocorre devido à mudança periódica das principais tecnologias. Um conjunto de tecnologias-chave forma o núcleo da estrutura. Por aí, esse núcleo corresponde à curva de atividades econômicas e às formas de organização apropriadas dominantes em seu ciclo. Nesses ciclos, ocorre uma transição para um novo paradigma tecnológico, que provoca o domínio de formas organizacionais, como nas pequenas e médias empresas. Assim, a transição do domínio das grandes corporações ao domínio das PMEs é resultado da substituição do paradigma tecnológico. O aprimoramento do papel das empresas de médio e pequeno porte corresponde às tendências de longo prazo da economia e desenvolvimento (KVITKA, KRAMARENKO, 2018).

Scher e Hitz (2018) afirmam que as mudanças para as pessoas e suas empresas, causadas pela transformação digital ou pela segunda era da máquina, será tão forte quanto as causadas pela primeira industrialização, no momento em que o motor a vapor estava sendo inventado. As empresas precisam ser capazes de se adaptar mais rapidamente porque as transformações serão cada vez mais intensas, o que impactará nas formas de organização ter lucratividade com oportunidades de negócios. As organizações de linhas gerenciadas hierarquicamente podem ser mais ágeis, expandindo a extensão de controle, aumentando a atenção, com um escopo mais criativo e promovendo incentivos à auto-organização. Entretanto, a aceleração resultante do funcionamento da organização

hierárquica não é suficiente. A estrutura hierárquica pode ser apenas uma parte da estrutura organizacional necessária para o mundo acelerado. Uma nova forma organizacional para alcançar a aceleração necessária é a holocracia (SCHER, HITZ, 2018).

Na holocracia, a gestão é descentralizada, e os funcionários têm maior escopo de responsabilidade própria e auto-organização, o que faz com que eles se sintam mais motivados e entreguem melhores resultados. Essa análise, contudo, mostra o início, não o fim do ponto de discussão sobre novas formas organizacionais. As intensas mudanças tecnológicas e mercadológicas do Século XXI forçaram a evolução em direção a uma forma fundamentalmente nova de organização, para acionistas, clientes, funcionários e elas próprias. Portanto, as empresas agora devem começar a descobrir qual é sua melhor forma de organização para o futuro e criar suas capacidades dinâmicas (SCHER, HITZ, 2018).

Assim, a visão de Verhoef et al. (2018) é imprescindível. Esses autores acreditam que, para as empresas alcançarem a transformação digital, deverão considerar as alterações organizacionais necessárias para que se adaptem às mudanças digitais. Nesse aspecto, a transformação digital que está ocorrendo no Século XXI tem implicações na estrutura organizacional, que deve ser flexível, composta por unidades de negócios separadas, formulários organizacionais ágeis e áreas funcionais digitais.

Na nova estrutura organizacional, o desenvolvimento de negócios em unidades autônomas, separadas da sede, permite a experimentação e o aprendizado rápido, além de evitar perigos e conflitos de canibalização entre setores e departamentos. Também a exigência pelas empresas de formulários de organização flexíveis permite respostas rápidas à mudança digital constante. Algumas organizações também adotam a chamada abordagem de organização holocrática, que é uma prática de autogerenciamento para administrar empresas responsivas e orientadas para seus propósitos. Ademais, a transformação digital implica a atração de funcionários com experiência digital e habilidades analíticas que podem substituir a força de trabalho existente, desenvolvendo áreas funcionais digitais (VERHOEF et al., 2018).

De acordo com Paternmann et al. (2019), a agilidade e a adaptação são destaques no discurso gerencial atual (Eisenhardt e Martin, 2000; Reeves e Deimler, 2011; Worley et al., 2014). No entanto, um número crescente de estudos destaca condições opostas a isso, como impedimentos, inércia e incapacidade de se adaptar a um ambiente em transformação, fenômenos caracterizados como não intencionais resultantes de dinâmicas

sociais evolutivas emergentes (Tripsas e Gavetti, 2000; Danneels, 2011; Stieglitz et al., 2016; Eggers e Park, 2018). Dentre as abordagens que visam explicar toda essa rigidez organizacional emergente, a teoria da dependência do caminho (David, 1985) veio recentemente à tona.

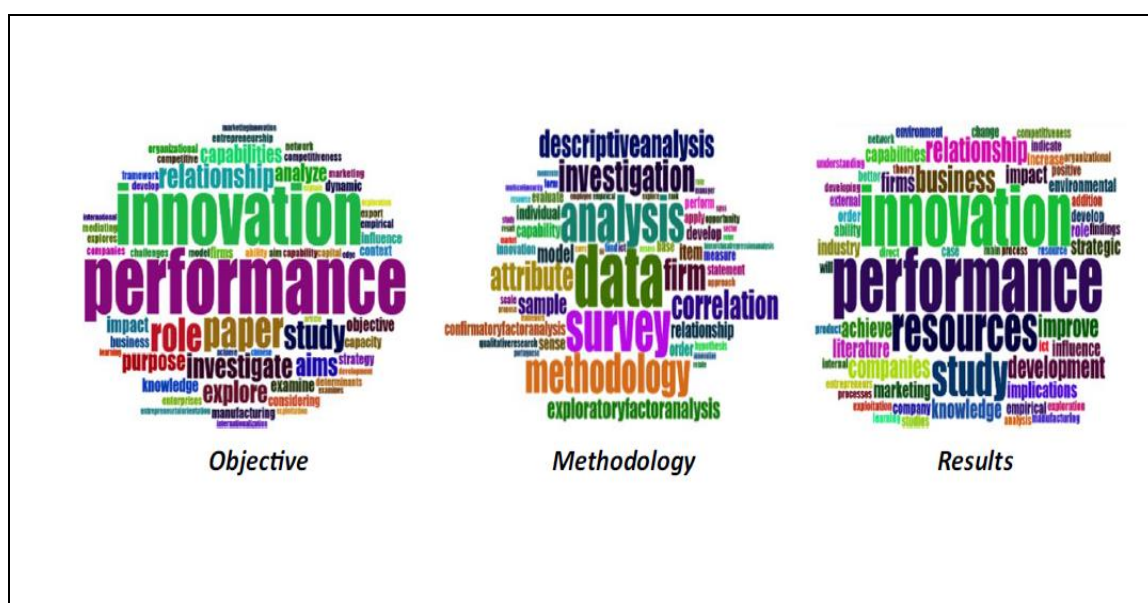
Patermann et al. (2019) definem que os atores não são independentes; pelo contrário, eles trabalham sob o regime do poder formal. As organizações são constituídas por ordem hierárquica. A estrutura organizacional formal é projetada para executar decisões de alto nível e, portanto, por sua própria natureza, distribui poder desigualmente entre seus membros (em vários graus, dependendo da filosofia do *design*). A autoridade tem o direito de impor comportamentos e programas prescritos. Essa formalidade da estrutura dificulta que as PMEs adotem a agilidade em seus processos e possam desenvolver capacidades dinâmicas para agir em ambientes turbulentos e incertos.

Neis e Pereira, 2014 explicam que a implementação das estratégias tanto impacta como é impactada por diversos fatores organizacionais, como é o caso da estrutura que configura a organização. Esses autores entendem que as estratégias formuladas a partir do processo de planejamento estratégico precisam estar alinhadas com a estrutura organizacional para serem efetivamente implementadas. Em muitos casos, a estrutura segue a estratégia; já em outros, a estrutura organizacional é quem define a estratégia. Também pode ocorrer uma situação na qual a estrutura e a estratégia se influenciam de forma recíproca no ambiente organizacional.

Fabrizio et al. (2021) realizaram uma RSL em que esse *gap* fica evidente. Na Figura 5, foi possível mostrar que os estudos enfocam a "inovação" e a "performance", corroborando, conforme destacado, a palavra nuvem, a qual sugere que a inovação organizacional promove maior desempenho e, conseqüentemente, maior vantagem competitiva. A recorrência das duas palavras "inovação" e "desempenho" pode ser visto em vários estudos do *corpus* textual. Um exemplo disso é o trabalho descrito por Ardyan et al. (2017), intitulado "Capacidade de inovação verde como impulsionador de vantagens competitivas sustentáveis e desempenho de marketing das PMEs ", cujo objetivo era testar a capacidade dos fatores de inovação verde que levam à vantagem competitiva e ao desempenho em termos de *marketing* em pequenas e médias empresas. Prova disso é o estudo desenvolvido por Rua (2019), intitulado "Capacidades de absorção e vantagem competitiva: as ligações ", que teve como objetivo analisar a influência das capacidades de absorção na vantagem de competitividade nas pequenas e médias empresas portuguesas, e que fez uso intensivo desse tipo de modelagem relacional quantitativa. Em

relação à nuvem de palavras dos resultados dos artigos do *corpus*, notou-se que os termos mais proeminentes eram "inovação" e "desempenho" (com uma frequência de 93 ocorrências), além do termo "recurso" (cuja frequência de ocorrência foi igual a 39), o que sugere que tais ocorrências decorrem da teoria da "visão baseada em recursos", que é a base para a compreensão das capacidades dinâmicas. Já o estudo descrito por Chang, Chen e Lin (2014), intitulado "Determinantes da capacidade de absorção: contrastando empresas de manufatura com as de serviços", focou na exploração dos determinantes e consequente capacidade de absorção de recursos bem como na capacidade de desempenho em indústrias de manufatura e serviços de Taiwan.

Figura 6: Palavras mais frequentes em resumos de artigos



Fonte: Fabrizio et al. (2021).

Portanto, esta pesquisa contribui para os estudos de gestão estratégica, mais precisamente na temática da vantagem competitiva, em seu modelo teórico mais atual, ou seja, as capacidades dinâmicas e sua relação com a estrutura organizacional. A afirmação de Drucker (1977) de que a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho reforça esta tese. A investigação da relação estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas, nessa perspectiva, é atual, diante dos ambientes turbulentos e incertos, ainda mais em relação às PMEs, devido a sua reduzida estrutura organizacional.

Assim, essa fundamentação teórica está alinhada à temática desta tese, a seus objetivos específicos, ao método de pesquisa e às categorias de análise, que serão

apresentadas na análise de dados. Isso porque a fundamentação tratou da estrutura organizacional, das capacidades dinâmicas e da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas.



## CAPÍTULO 3 – METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, são definidas e apresentadas as dimensões da pesquisa, de maneira que se direcionem à verificação de como a estrutura organizacional influencia na criação e sustentação de capacidades dinâmicas em PMES que pertencem a uma rede de cooperação, sendo esse o objetivo geral do trabalho. Primeiramente, apresenta-se o delineamento da pesquisa, explicando o posicionamento epistemológico, a abordagem e o caráter da investigação, bem como o método empregado e as bases teórica e metodológica de análise das realidades do estudo. Depois, definem-se as técnicas e os instrumentos utilizados para a coleta de dados, bem como o objeto e os sujeitos da pesquisa. Logo depois, apresentam-se o método e os procedimentos de análise dos dados, e, por fim, o *design* da pesquisa, com a finalidade de ilustrar, de forma sintética, o desenvolvimento da tese.

### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com a pretensão de contribuir para o conhecimento científico da área de estratégia, foi sistematizado um protocolo de pesquisa condizente com o rigor metodológico exigido numa RSL, que resultou na composição do *corpus* da pesquisa. O desenvolvimento do processo da RSL possibilita a identificação, mapeamento e análise das pesquisas relevantes de um problema ou tópico de pesquisa específico, oportunizando discussões com maior propriedade, se comparada a estudos de revisões bibliográficas tradicionais (Tranfield et al., 2003; Kitchenham., 2004; Biolchini et al. 2007). O processo da RSL foi composto por três fases, conhecidas como: (i) Planejamento da Revisão; (ii) Condução da Revisão e (iii) Disseminação do Conhecimento.

#### **Primeira Fase: Planejamento da Revisão**

Essa fase se baseia na orientação de especialistas acerca da temática principal bem como do processo de construção do *corpus* de pesquisa, utilizando o conceito de Aarts (1991) como um conjunto textual selecionado e organizado que expressa determinado sentido da linguagem. Assim, com base no *corpus* de pesquisa procura-se extrair atributos já desenvolvidos de forma quantitativa, bem como as representações qualitativas a partir

do conteúdo analisado (Bauer e Aarts, 2000). Essa etapa compreende a elaboração do protocolo de pesquisa, como forma de atribuir objetividade às descrições das etapas realizadas.

### **Segunda Fase: Condução da Revisão**

A segunda fase contempla uma busca abrangente e imparcial nas bases de dados (TRANFIELD, DENYER & SMART, 2003). A estratégia de busca consistiu em pesquisar publicações científicas relevantes com o auxílio dos operadores de busca e das palavras-chave relacionadas aos temas “*competitive advantage*” e “*dynamic capability*”, relacionadas as PMES (“*small and medium-sized enterprise*”, “*small and medium-sized firm*”, “*small and medium business*”), com foco no problema de pesquisa, levantado para este estudo. O período determinado para levantamento dos artigos foi de 57 anos (1960 a 2017), o ano de 1960 foi escolhido como ponto de partida, pois é o ano inicial comum para as bases de dados acadêmicas *Scopus* e *Web of Science (WoS)*, elegíveis para esta revisão.

A escolha das bases de dados *Web of Science e Scopus* é justificada pelo fato de que elas abrangem outras bases de periódicos, tais como: *Science Citation Index Expanded*, *Social Sciences Citation*, *Arts & Humanities Citation Index*, *Conference Proceedings Citation Index (Science)*, *Conference Proceedings Citation Index*, *Social Science & Humanities*, *Emerging Sources Citation Index*, *Current Contents Connect*, *Derwent Innovations IndexSM*, *KCI*, *Russian Science Citation Index*, *SciELO Citation Index*, *Cambridge University Press*, *Elsevier*, *Springer*, *Wiley-Blackwell*, *Nature Publishing Group*, *Taylor&Francis Group*, *SAGE*, *Wolters Kluwer*, *Emerald*, *Oxford University Press*, *Cambridge University Press*, *Oxford University Press*, *Inder Science Publishers*, *Bentham Science e IEEE Xplore* (SCOPUS, 2017; CLARIVATE ANALYTICS, 2018).

A *string* de pesquisa difere ligeiramente dependendo da base de dados utilizados. As *strings* de busca foram elaboradas com base nas áreas contextuais de Vantagem Competitiva e Capacidades Dinâmicas, no contexto das PMES. O *corpus* textual desta pesquisa é resultado da combinação de uma *string* aplicada nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, distribuída tal como encontra-se na tabela.

Quadro 7: Total de artigos encontrados nas bases de dados a partir da string de busca

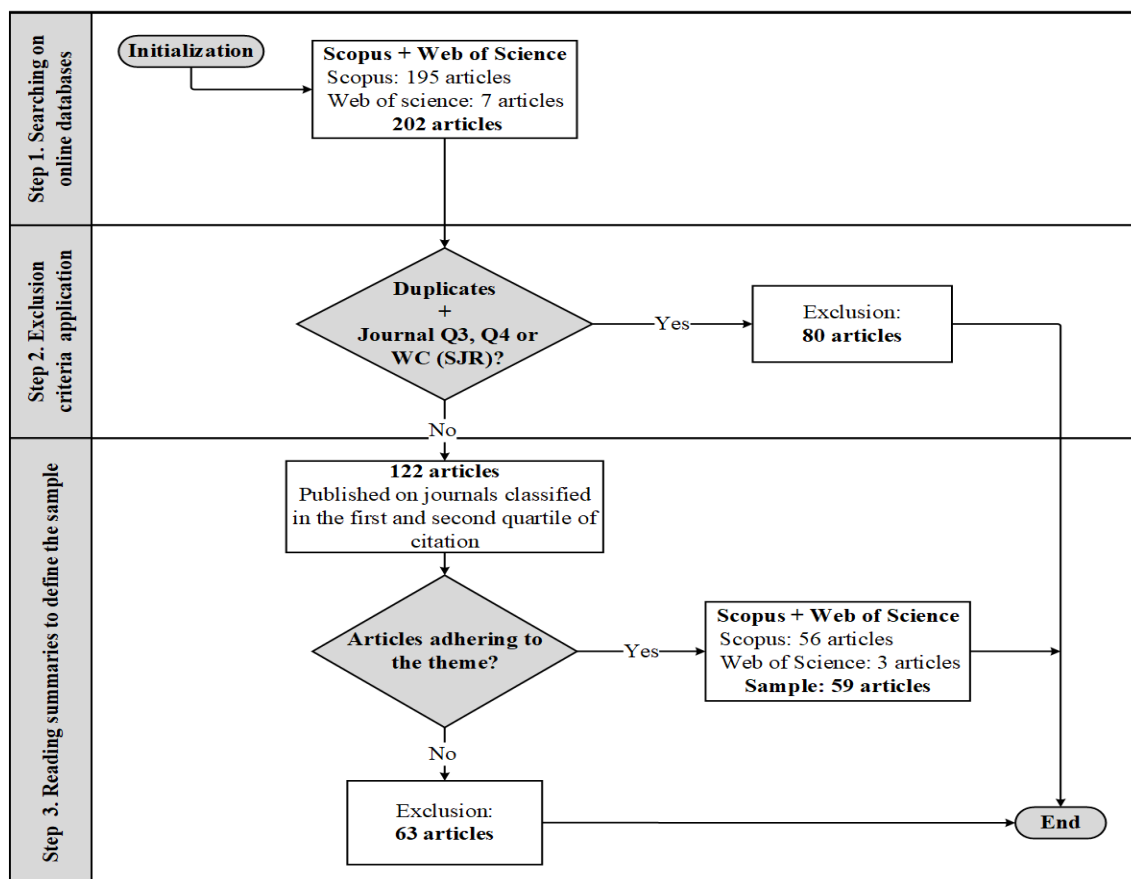
String	WoS	Scopus
(TITLE-ABS-KEY ("competitive advantage") AND DOCTYPE ( ar ) AND PUBYEAR > 1959 AND PUBYEAR < 2019) AND (("dynamic capability*")) AND ("small and medium-sized enterprise*" OR "small and medium-sized firm*" OR "small and medium business*"))	195	7

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro 7 apresenta as palavras-chave que foram utilizadas: “vantagem competitiva”, “capacidades dinâmicas” relacionadas a pequenas e médias empresas para artigos no idioma inglês, contemplando o período de 1960 a 2018, tendo como resultado do *corpus* da pesquisa 59 artigos selecionados.

A construção do protocolo de pesquisa da RSL e seus resultados contribuem para avaliar se os estudos selecionados apresentam evidências importantes para tomadores de decisão em questões relacionadas, por exemplo, ao desenvolvimento econômico de uma nação que pode vir a se tornar mais competitiva quando as empresas apresentam resultados favoráveis. Tal contribuição está em concordância com os principais resultados da RSL expostos por Tranfield, Denyer e Smart (2003), no que diz respeito à análise de evidências empíricas e teóricas para apoiar as decisões de gestores. O resultado está apresentado na figura abaixo.

Figura 7: Resultado do Protocolo de Pesquisa da RSL



Fonte: O autor (2019).

De acordo com a figura, o *corpus* textual desta pesquisa foi definido a partir da execução de quatro etapas, fundamentadas nas recomendações de Almeida e Goulart (2017), com o objetivo de minimizar o viés de seleção. Sendo assim, as etapas de seleção compreendem a aplicação de filtros nos artigos encontrados, aqueles relacionados aos idiomas, à reputação dos periódicos para assegurar a qualidade dos estudos e à análise de conteúdo realizada por três revisores de forma independente, resolvendo as discordâncias com um quarto revisor.

A primeira etapa refere-se à realização das buscas nas bases de dados, a partir das sintaxes (Quadro 7), nas quais estão inseridos os critérios iniciais de seleção: artigo como tipo de documento, limitados ao período de 1960 a 2018 nos idiomas Espanhol, Inglês e Português. Ao final dessa etapa obteve-se 195 artigos na base de dados *Scopus* e 7 artigos na *Web of Science*, totalizando 202 artigos.

A segunda etapa considera a reputação dos periódicos como critério de seleção. Dessa forma, foram inseridos no *corpus* textual apenas artigos publicados em periódicos

classificados no primeiro quartil de citação, segundo o *Scimago Journal & Country Rank* (SJR, 2019). Além disso, os estudos duplicados foram excluídos. Assim, ao finalizar esta etapa 122 artigos foram selecionados.

Na etapa final da seleção, verificou-se a aderência dos artigos no que diz respeito a cada área contextual, com foco na pergunta de pesquisa. Para isso, a seleção envolveu a leitura dos resumos e a identificação das palavras-chaves no corpo dos textos. Dessa forma, 59 artigos compuseram a amostra final (*corpus* textual da pesquisa), sendo 56 para *WoS*. O levantamento dos artigos nas bases foi realizado 09 de setembro de 2018. O download dos dados, junto às bases, dos artigos selecionados foi realizado 10 de setembro de 2018.

O *corpus* da pesquisa foi compilado em planilha eletrônica, destacando os elementos essenciais de cada artigo individualmente, que contribuem para realização das análises. Foram extraídos dados dos artigos referentes a indicadores de citação e de conteúdo. Os indicadores de citação foram codificados em sete elementos: i) ano em que o artigo foi publicado; ii) periódico vinculado; iii) título do artigo; iv) número de citações do artigo; v) nome dos autores no artigo; vi) quantidade de autores e; vii) país de atuação dos autores do estudo.

Os indicadores de conteúdo analisados contemplam:: i) palavras-chave citadas no artigo; ii) objetivo do artigo; iii) contribuição do artigo; iv) aderência à temática em questão; v) abordagem quantitativa, qualitativa ou mista; vi) tipo de classificação metodológica do estudo; vii) procedimento de coleta de dados realizado; viii) uso de dados primários ou secundários; ix) variáveis ou categorias de análise utilizadas; x) principais resultados do estudo; xi) limitações da pesquisa e; xii) sugestões para futuras pesquisas.

### **Terceira Fase: Disseminação do Conhecimento**

A terceira fase dessa revisão busca disseminar os resultados da Revisão Sistemática de Literatura. Esses resultados consistem no agrupamento que visa gerar conhecimento, conforme denotado por Tranfield, Denyer e Smart (2003). Em concordância com o rigor proposto na revisão sistemática, a disseminação do conhecimento é conduzida em duas subfases.

### **Primeira subfase: Análise Detalhada**

Nessa etapa o corpus textual da pesquisa é caracterizado, a partir de um conjunto de análises: i) distribuição anual do *corpus* da pesquisa; ii) análise do vínculo institucional dos autores e coautores; iii) análise da composição da autoria; iv) produtividade dos autores e coautores; v) relacionamento entre os autores: co-citação e acoplamento bibliográfico; vi) relacionamento entre as palavras mais relevantes, enquanto palavras-chaves, assim como das palavras de maior ocorrência nos resumos.

As análises i a iv foram realizadas com o auxílio do *HistCite<sup>TM</sup>*. O software gera historiografias cronológicas, destacando os trabalhos mais citados na coleção recuperada. Outras listagens incluem classificações por autor, revista, instituição ou vocabulário (BORNMANN AND MARX, 2012).

A análise v foi realizada com o auxílio do software *VOSviewer*, ferramenta especificamente projetada para a construção e visualização de mapas bibliométricos, com especial atenção à representação gráfica de tais mapas (JEYASEKAR & SARAVANAN, 2015). Enquanto, a análise vi foi realizada por meio do *software VOSviewer* e do *software IRAMUTEQ (Interface de R pour lês Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires)*, que é uma ferramenta que se ancora no software R e permite diferentes formas de análises do *corpus* textual (CAMARGO & JUSTO, 2013a).

### **Segunda subfase: Análise Aprofundada**

Esta etapa consiste em realizar uma análise mais aprofundada do *corpus* textual, a análise temática. Esta etapa foi construída por meio da identificação de *Clusters* ou categorias de análise que representavam temáticas de pesquisa similares encontradas nos 59 artigos. As categorias de análise emergem da análise do *corpus* textual e são constituídas pautando-se em diferentes grupos. Nesta etapa também é realizada a análise de potenciais variáveis, que podem ser utilizadas para realizar de futuras pesquisas sobre a temática investigada. A criação dos *Clusters* e categorias abrange a descrição detalhada de suas contribuições, dando destaque para as partes relevantes do *corpus*, com embasamento na literatura, conforme é sugerido por Tranfield, Denyer e Smart (2003).

Com base nesta RSL e no contato com os gestores da Redefort Supermercados, este estudo partiu da problemática de como a estrutura organizacional influencia a criação e a sustentação de capacidades dinâmicas em PMES. que pertencem a uma rede de

cooperação. Assim, a construção desta tese deu-se através dos seguintes objetivos específicos: compreender como as PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort; estão estruturadas e quais são os elementos sustentadores da dinâmica funcional e operacional destas empresas; descrever e analisar como acontece o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort; analisar as relações existentes entre as estruturas organizacionais e capacidade dinâmicas das PMES pertencentes à rede de cooperação Redefort. O delineamento mostra que esta pesquisa teve o intuito de aprofundar a compreensão da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas de uma rede de cooperação, a Redefort. A figura 8 apresenta uma tipologia de análise de gestão estratégica em PMEs e os construtos teóricos que nortearam a pesquisa.

Em um primeiro momento, identificaram-se as estruturas organizacionais das unidades estudadas, levando-se em consideração as dimensões da estrutura, sendo elas a departamentalização, a especialização, a descentralização, a coordenação e a formalização. Em seguida, foram descritas as capacidades dinâmicas nas dimensões capacidade de inovação, absorção e adaptação. E, por fim, a análise da relação entre estrutura e capacidades dinâmicas, levando-se em consideração as dimensões recursos e gestão, tendo como pano de fundo as PMEs na rede de cooperação.

Figura 8: Tipologia de análise da Gestão Estratégica em PMEs.

<b>ESTRUTURA ORGANIZACIONAL</b>				
Departamentalização	Especialização	Descentralização	Coordenação	Formalização
Estruturação de unidades administrativas competentes e inovadoras	Treinamento e formação contínua de capital humano	Linha hierárquica de autoridade e responsabilidade bem definida e flexível	Sistema de liderança democrática e eficiente	Sistema de governança interna ético e comprometido
<b>CAPACIDADES DINÂMICAS</b>				



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Helfat(2014) e Eisenhardt e Martin (2000).

Minayo (2008) conceitua a metodologia como o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, pois engloba a teoria da abordagem, isto é, os métodos, os instrumentos de operacionalização do conhecimento, que envolvem as técnicas, e a criatividade do pesquisador, que compreende sua experiência, capacidade e sua sensibilidade. Para a autora, o método é a alma da teoria, o qual distingue, nos processos de análise científica, as formas externalizadas, que se manifestam quando apenas se usam técnicas e instrumentos para chegar ao conhecimento sem entrar no mérito da problematização ou sem levar em conta as teorias que a fundamentam.

A autora refere que a metodologia é muito mais que técnicas de pesquisa, compreende as concepções teóricas da abordagem, alinhadas com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade. O estudo classifica-se, quanto à natureza, como pesquisa aplicada; quanto à abordagem, como qualitativa; quanto aos



objetivos e fins, como exploratório; quanto aos meios e procedimentos técnicos, como um estudo de caso.

Vergara (2009) afirma que a pesquisa aplicada é motivada pela necessidade de resolver problemas concretos e tem finalidade prática, motivada pela curiosidade intelectual do pesquisador, sobretudo, situada no nível da especulação. Assim, esta pesquisa classifica-se como tal, tendo em vista que foi aplicada a empresas de pequeno e médio porte, as quais serviram de parâmetro para a investigação da relação entre capacidades dinâmicas e estrutura organizacional.

Minayo (2008) avalia que a pesquisa qualitativa responde a questões particulares que não podem ser quantificadas, ou melhor, trabalha com o universo dos significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Esse conjunto de fenômenos humanos é entendido como parte da realidade social, pois o ser humano se distingue não só por agir, mas por pensar sobre o que faz, além de interpretar suas ações dentro e a partir da realidade vivida e partilhada com seus semelhantes. Triviños (1987) considera a pesquisa qualitativa como uma expressão genérica que compreende atividades de investigação as quais, por um lado, podem ser denominadas específicas e, por outro, podem ser caracterizadas por traços comuns.

Neste estudo, durante o processo investigatório, a abordagem qualitativa esteve presente na construção, aplicação de entrevistas e questionários para a coleta de dados sobre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Dessa forma, foi possível compreender a relação entre esses dois construtos, a partir da visão de seus gestores. Tal compreensão exigiu um enfoque de pesquisa qualitativa, na medida em que se trabalhou com a percepção dos sujeitos envolvidos na gestão das PMEs estudadas.

Vergara (2009) manifesta que a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno e pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Triviños (1987), por outro lado, aponta que a pesquisa qualitativa, com o apoio teórico da fenomenologia, é essencialmente descritiva, e, como as descrições dos fenômenos estão impregnadas dos significados que o ambiente lhes outorga, a subjetividade está presente. A interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num determinado contexto específico. Com base nesses pressupostos teóricos, a pesquisa realizada na Redefort foi exploratória porque permitiu que o pesquisador apresentasse um conjunto de análises referentes à identificação das estruturas organizacionais e à compreensão das capacidades dinâmicas e da relação entre esses dois construtos.

Yin (2003) define o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que se utiliza quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Segundo o autor, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso é utilizado em muitas situações, contribuindo para o conhecimento que se tem sobre os fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos, além de outros fenômenos relacionados.

Vergara (2009) defende que o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades - entendidas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país -, tem caráter de profundidade e detalhamento. Trivinos (1987) evidencia que o estudo de caso constitui uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa de forma aprofundada e é norteada por duas circunstâncias: a natureza e a abrangência dessa unidade.

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso da Redefort Supermercados e suas PMEs, no Norte do Rio Grande do Sul, em que se observou a estrutura organizacional utilizada para operar em um ambiente competitivo e turbulento, e a sua relação com as capacidades e recursos dessas empresas. Yin (2010) apresenta quatro tipos de projetos de estudo de caso: projetos de caso único - holísticos ou integrados, e projetos de casos múltiplos - holísticos ou integrados. Segundo o autor, os projetos de estudos de caso único integrados são assim identificados quando há mais de uma unidade de análise, e ocorrem quando, em um caso único, a atenção também é dirigida a uma ou mais subunidades. Sendo assim, esta pesquisa define-se como um caso único da Redefort Supermercados, em que se analisou as PMEs integradas a essa rede de cooperação, especialmente à região do Norte do Rio Grande do Sul. No apêndice 1, está detalhado o protocolo de estudo de caso, conforme o estabelecido por Yin (2005) e Guerra (2010), o qual serviu para nortear a pesquisa em termos de contato e interação com o objeto, coleta e análise de dados.

Por fim, por ser um estudo qualitativo, a análise de conteúdo foi usada como instrumento de análise e interpretação dos dados coletados nas falas dos sujeitos da pesquisa. Bardin (2006) apresenta um conjunto de técnicas de análise das comunicações dos sujeitos da pesquisa, utilizando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. A ideia central da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens, e tal inferência

pode usar indicadores, ou codificações, que podem ser tanto quantitativos como qualitativos.

Para Minayo (2000), a análise de conteúdo é compreendida como um conjunto de técnicas de análise de informações sobre o comportamento humano, as quais tem duas funções: a verificação de hipóteses e questões, e a descoberta do que está escondido no teor dos conteúdos expressos pelos sujeitos da pesquisa. Rocha e Deusdará (2006) definem a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que aposta grandemente no rigor do método como forma de não se perder na heterogeneidade de seu objeto. Embora a inovação dessa técnica tenha consistido em contribuir com procedimentos "científicos" de legitimação de uma dada técnica de leitura, há algo que permaneceu ao longo do tempo: o objetivo de atingir uma "significação profunda" dos textos.

Silva et al. (2013) afirmam que a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Apontam que o caminho percorrido pela análise de conteúdo passou por diversas fontes de dados, como notícias de jornais, discursos políticos, cartas, anúncios publicitários, relatórios oficiais, entrevistas, vídeos, filmes, fotografias, revistas, relatos autobiográficos, entre outros. Esta pesquisa utilizou-se da análise de conteúdo para identificar as estruturas e compreender as capacidades dinâmicas, bem como a relação entre esses dois construtos, nas PMEs integradas na Redefort Supermercados da região Norte do RS. Foram utilizadas entrevistas gravadas e, após, transcritas para a aplicação da técnica proposta por Bardin (2006).

### 3.2 COLETA DE DADOS: TÉCNICAS, INSTRUMENTOS, SUJEITOS E OBJETO DA PESQUISA

A escolha das técnicas de coleta e também de análise de dados da pesquisa deve originar-se dos propósitos e da abordagem adotada, de maneira que possa propiciar a compreensão do fenômeno analisado. Nesta tese em particular, foi preciso considerar o fato de que se está pesquisando uma temática de questões simbólicas e plena de concepções individuais e coletivas, que se expressam através de padrões de conduta e pensamentos da realidade vivida. Nesse sentido, o pesquisador segue uma linha subjetiva de construção de conhecimento e abordagem de pesquisa e campo, pois as capacidades de uma empresa, ou de qualquer organização, encontram-se, primeiramente, nos

princípios da organização em que as experiências pessoal e funcional estão estruturadas, coordenadas e comunicadas. As empresas são comunidades sociais que utilizam sua estrutura relacional e esquemas de codificação compartilhados para melhorar a transferência e a comunicação de novas habilidades e capacidades (ZANDER; KOGUT, 1995).

Para Yin (2008), a definição de unidade de análise de um estudo de caso deve estar relacionada às questões iniciais da pesquisa, isto é, à problematização que motivou o pesquisador a encontrar respostas a seus questionamentos. Assim, o objeto desta pesquisa foram as PMEs ligadas à Redefort Supermercados, que mostra com clareza a dinâmica empresarial e a relação com as questões propostas neste estudo.

Na mesma linha, o seu público alvo, os gestores das unidades de negócio analisadas, cujos dados foram levantados conforme protocolo de questões do apêndice 3, tem condições de contribuir com suas percepções para responder à problematização da pesquisa. Vergara (2009) observa que a população não é o número de habitantes de um local, como é frequentemente conhecido, mas o conjunto de elementos que possuem as características que serão objetos de estudo, e a amostra é uma parte do universo escolhido segundo o critério de representatividade. A pesquisa é qualitativa, isto é, é realizada a partir da percepção de seus dirigentes, os sujeitos da pesquisa, os gestores das PMEs da Redefort do norte do estado, que contribuiriam para alcançar os objetivos propostos pelo estudo.

Outro ponto importante, apontado por Malhotra (2001), é o de que a pesquisa tem como objetivo obter informações sobre as características e os parâmetros de uma população. O autor caracteriza a população como o agregado, a soma dos elementos que têm um conjunto de características comuns, conformando o universo para o problema da pesquisa. As informações sobre os parâmetros populacionais são obtidas mediante a realização de um censo ou extraindo-se uma amostra. Aaker et al. (2001) apontam que um censo envolve a enumeração completa dos elementos de uma população. Na presente pesquisa, optou-se por fazer um censo junto ao objeto estudado, não só uma amostra. Neste sentido, foram entrevistados todos os gestores das PMEs integrados à Redefort Supermercados, a qual constituiu-se de 25 gerentes da Rede da Região Norte do Rio Grande do Sul, conforme lista do anexo 1.

Trivinos (1987) enuncia que o processo de pesquisa se desenvolve em uma interação dinâmica, na qual a coleta e a análise de dados são tão vitais na pesquisa qualitativa - talvez mais que na investigação tradicional, devido à importância dos dados

levantados pelo investigador - que precisam de enfoques aprofundados para sua interpretação, tendo-se presente, porém, que esse processo é unitário e integral. Em sendo esta pesquisa qualitativa, no processo de coleta de dados junto à Redefort, foram usadas como técnicas de pesquisa as entrevistas estruturadas, a partir de um protocolo de questões previamente elaborado, conforme apêndice 4, e também a observação *in loco*.

Minayo (2008) defende que, na análise e interpretação de dados, em uma perspectiva de pesquisa qualitativa, o foco deve ser a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema investigado. Neste caso, procurou-se analisar a percepção dos gestores, além das observações *in loco*. Para Vergara (2009), o tratamento dos dados refere-se àquela seção na qual se explica para o leitor como se pretende tratar os dados coletados. Os objetivos são alcançados com a coleta, tratamento e interpretação dos dados. Yin (2008) afirma que a capacidade de fazer e responder boas perguntas é um pré-requisito para os pesquisadores de estudo de caso. Segundo este autor, o resultado desejado é o pesquisador criar um rico diálogo com as evidências, uma atividade que compreende ponderar as possibilidades conseguidas, sistematizar as ideias e informações, verificar as ideias com base nas teorias e, também, reconsiderar a possibilidade de se obter mais dados. No apêndice 5, está exposto um modelo de entrevistas com suas respectivas respostas quanto a esse levantamento de dados.

Gil (1999) descreve a entrevista como uma fórmula de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação. Stake (1995) manifesta que a capacidade de resgatar descrições e interpretações dos outros é fonte essencial de informação para o estudo de caso. Yin (2010) considera a entrevista como uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso, porque a maioria é referente a assuntos humanos ou eventos comportamentais, e apresenta três tipos que podem ser utilizados: a entrevista em profundidade, a focada e o levantamento formal, que pode ser projetado como parte de um estudo de caso. Sendo assim, para a pesquisa, utilizou-se a entrevista focada, em que foram entrevistados os gestores das PMEs da Rede da Região Norte RS, com foco na relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Vale ressaltar que as questões da entrevista foram feitas por este pesquisador com base nos autores que tratam dos construtos teóricos desta tese, conforme descrito no Quadro 9, e alinhadas, estas perguntas, às categorias e subcategoria de análise proposta por esta pesquisa.

É importante também considerar quais tipos de dados foram coletados. Nesse sentido, Minayo (2001) observa que os dados primários são gerados por um pesquisador

para a finalidade específica de solucionar o problema em pauta, o que pode ser dispendioso e demorado. Os dados secundários são aqueles que foram coletados por pessoas ou agências para outras finalidades que não a resolução do problema específico a ser estudado. A pesquisa em voga utilizou dados primários para analisar a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, todos oriundos das entrevistas e, também, da observação *in loco*.

Complementarmente às entrevistas, foi usada a observação como importante técnica de pesquisa, a qual propiciou ampliar as percepções do fenômeno, permitindo uma análise mais completa em todas as suas dimensões. Gil (2006) pondera que o uso de estratégias complementares na pesquisa pode auxiliar no entendimento do objeto em questão e que, além dos instrumentos usuais, como questionários e roteiros, bem como das técnicas usuais, como a entrevista, podem ser empregados recursos de imagem e som para a observação. Assim, utilizaram-se um roteiro da entrevista, sendo esta gravada, além de fotos e imagens.

A observação foi uma solução para o estudo por se tratar de um fenômeno complexo e institucionalizado, porque se pretendeu realizar análises descritivas e exploratórias ou que se teve o objetivo de inferir sobre este fenômeno que remeteu a certas regularidades, passíveis de generalizações e conclusões. Assim, as entrevistas e a observação foram técnicas interativas, visto que a entrevista conduziu o pesquisador para a última, a qual pôde sugerir os aprofundamentos necessários para as entrevistas (TJORA, 2006).

Quadro 8: Resumo da coleta de dados

Período	Fevereiro a junho de 2020
Objeto	PMEs da Redefort
Público alvo/sujeitos da pesquisa	Gestores das PMEs em rede
Técnica principal	Entrevista estruturada e focada
Técnica complementar	Observação <i>in loco</i>
Instrumento	Protocolo de questões
Amostra	Censo
Tipos de dados	Primários

Fonte: Elaborado pelo autor.

O quadro 8 mostra, em resumo, como foi o processo de coleta de dados, com suas técnicas e instrumentos utilizados, e demais classificações, servindo como um mapa mental para descrever de forma didática as particularidades deste estudo.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Por ser uma pesquisa qualitativa, este estudo foi conduzido pela técnica proposta por Bardin (2006), sendo, então, organizado em três fases. Na primeira fase foi realizada audição dos áudios dos depoimentos, a transcrição destes áudios e uma leitura flutuante das transcrições. A segunda fase consistiu na exploração do material, com a definição de três categorias de análise *a priori*: capacidades dinâmicas, estrutura organizacional e relação entre esses dois construtos. Também, estas categorias de análise foram pormenorizadas em subcategorias de análise conforme o Quadro 9 de acordo com as dimensões de análise de cada categoria principal e seus respectivos autores. Aqui cada uma dessas categorias e subcategorias foi identificada como unidade de registro e significação, a fim de codificar os correspondentes segmentos de conteúdo a serem considerados como base de análise. A categorização das unidades de compreensão foi feita para sistematizar cada registro das falas dos entrevistados, com o objetivo de compreender a significação exata da entrevista. A terceira fase foi destinada ao tratamento dos resultados, em que foi realizada a condensação e o destaque das informações para análise, culminando nas interpretações e inferências. Foram analisadas entrevistas de empreendedores de 25 empresas que fazem parte da Rede da Regional Norte do Rio Grande do Sul. O quadro 9 mostra as etapas de análise de conteúdo seguidas na pesquisa.

Quadro 9: Etapas da análise de conteúdo

1ª etapa – Pré-análise	Pré-análise das entrevistas com os gestores, através audição e transcrição dos áudios e após leitura flutuante.
2ª etapa – Exploração do material	Verificação dos áudios e transcrição das entrevistas, estabelecendo as categorias de análise: capacidades dinâmicas, estrutura organizacional e a relação entre estes construtos.
3ª etapa – Tratamento dos resultados	Análise das entrevistas com base nas categorias <i>a priori</i> e não <i>a priori</i> , resultando em interpretações e inferências.

Fonte: Adaptação de Bardin (2006).

Na terceira etapa da análise de conteúdo, foi utilizada a análise *a priori*, na qual o pesquisador determinou antecipadamente as categorias de análise com base nas teorias pertinentes ao seu estudo, considerando como indicadores as “falas” que se encaixaram às categorias criadas. Para ordenar as categorias e subcategorias de análise *a priori*, foram usados os enfoques teóricos e os respectivos autores, conforme quadro a seguir.

Quadro 10: Categorias de análise *a priori*

<b>Categorias de análise</b>	<b>Subcategorias de análise</b>	<b>Autores</b>
------------------------------	---------------------------------	----------------

Estrutura organizacional	<p style="text-align: center;">-</p> Departamentalização - Especialização - Descentralização - Coordenação - Formalização	Meijaard (2005); Ali Ahmadya (2016); Shwab et al. (2015); Soderstron, Weber (2019); Valieva (2014); Helfat (2014); Zamiri, Caminha-Matos (2019); Ali Turi (2019); Ismail (2018)
Capacidades dinâmicas	- Capacidade de inovação - Capacidade de absorção - Capacidade de adaptação	Miller (1982), Day (1994), Santos-Vijande e Álvarez-González (2011); Banu e Goktan (2011); Mariadoss, Tansuhaj, Mouri (2011), Zahra (2006), McKelvie e Davidsson (2009), Almor e Hashai (2004), Jekel (2009), Teece(2014), Eisenhardt e Martin (2000), Teece, Pisano e Shuen (1997)
Relação entre estrutura e capacidades	- Recursos - Gestão	Teece (1997), Barney (2001), Porter (1996), Podsakoff (2003), Chadwick e Dabu (2009) Avram e Kühne(2008), Jekel (2009), Teece(2014), Eisenhardt e Martin (2000), Teece, Pisano e Shuen (1997)

Fonte: Adaptação de Bardin (2006).

Aplicou-se à pesquisa a técnica de análise de conteúdos com ênfase em análise categorial e análise de enunciação, conforme proposto por Bardin (1977). A partir dos relatos dos entrevistados, as categorias e subcategorias de análise foram estabelecidas de maneira a representar, de forma significativa, a percepção dos respondentes quanto à relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Depois, com base nos discursos dos entrevistados, foi feita uma análise sobre seus relatos evidenciando similaridades e discrepâncias dentro de cada categoria.

As categorias de análise *a priori* foram baseadas no quadro referencial dos autores expoentes dos construtos teóricos relacionados e de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Complementarmente, em cada categoria de análise, foram definidas subcategorias de análise *a priori*. Como subcategorias de análise referentes ao primeiro construto, a estrutura organizacional, foram definidas a departamentalização, a especialização, a descentralização, a coordenação e a formalização. Para analisar as capacidades dinâmicas, as subcategorias de análise definidas foram as capacidades de inovação, absorção e adaptação, conforme os autores que tratam da temática. E, para analisar a relação entre os dois construtos, foram estabelecidas como subcategorias *a priori* os recursos e a gestão.



Objetivando-se uma análise mais aprofundada, também foram utilizadas subcategorias definidas *não a priori* na intenção de facilitar o surgimento de dados novos e diversificados. Assim, foi possível aproveitar novas categorias que puderam emergir das falas dos entrevistados e que foram incorporadas na análise, ampliando o escopo de análise pelo incremento de dados. Nesse sentido, emergiram como subcategorias de análise *não a priori* para a estrutura organizacional, a liderança e a padronização. Para as capacidades dinâmicas, as subcategorias *não a priori* foram habilidades e competências organizacionais, visão estratégica, padrões de inovação, e evolução a partir da inserção na rede. E, para a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, emergiram a comunicação, a formalização de processos e as contingências.

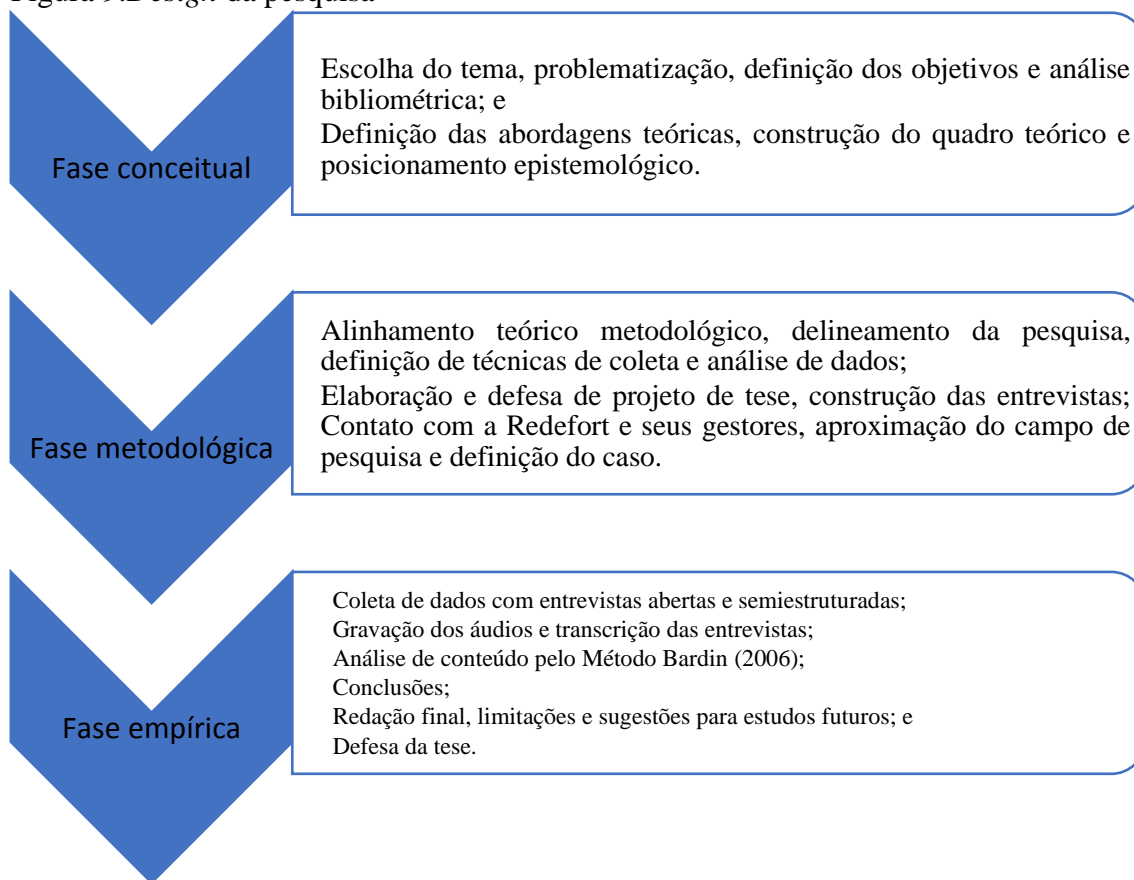
Por fim, as categorias e subcategorias *a priori* as categorias *não a priori*, foram analisadas a partir dos relatos dos entrevistados após a realização da leitura flutuante das entrevistas, por meio de um processo de classificação dos elementos por analogia. Por isso, posteriormente à leitura flutuante, criou-se um protocolo de análise das entrevistas, que proporcionou o exame individual das unidades de negócios analisadas para fins de comparação e verificação das semelhanças, no intuito de agrupá-las de acordo com as similitudes encontradas e com os objetivos específicos da presente pesquisa. Assim, neste protocolo, foram utilizados gráficos, quadros e figuras para medir e avaliar meticulosamente as falas dos entrevistados. Na apresentação e análise dos dados, ressaltou-se que os gráficos foram usados para medir exatamente as falas e delas extrair conceitos e ideias, que são importantes para qualidade e assertividade das interpretações e inferências conforme os objetivos da pesquisa, seguindo fielmente a metodologia de análise proposta por Bardin (2006). Neste trabalho de análise cada pergunta da entrevista foi medida e mapeada com gráficos em que foram quantificados as ideias e os conceitos que levaram a interpretação final e a realização dos objetivos da pesquisa.

### 3.4 DESIGN DA PESQUISA

Para tornar clarividente o percurso da tese e permitir uma melhor compreensão de seu desenvolvimento e operacionalização, apresenta-se, na figura 9, o *design* da pesquisa. A primeira etapa da pesquisa consistiu na fase conceitual em que surgiram as ideias e as justificativas, as quais foram delineadas no tema, na problemática de pesquisa, nos objetivos, considerando também a construção da fundamentação teórica.

Na segunda fase, foi definido o percurso metodológico, o qual foi apresentado especificamente neste capítulo. Na fase empírica, o pesquisador foi a campo, onde foi realizada a coleta de dados; posteriormente, foi feita a análise e discussão dos resultados; depois, a redação final, com o apontamento das limitações e sugestões para futuros estudos; e, finalmente, a defesa da tese. Deve-se ressaltar que, durante todas essas fases, o quadro teórico e conceitual foi atualizado e aprofundado, para que a construção da pesquisa e a sistematização dos resultados pudesse dar forma lógica, relacionando a teoria e o campo de pesquisa.

Figura 9: *Design* da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

## **CAPÍTULO 4 – A RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS**

O quarto capítulo apresenta a análise de dados da pesquisa conforme os seus objetivos específicos, aqui relatando as análises e inferências a partir do levantamento de informações a campo deste estudo de caso. Inicialmente apresenta-se a contextualização do caso, depois o perfil das PMEs estudadas, o perfil dos sujeitos da pesquisa, as estruturas organizacionais, capacidades dinâmicas, a relação entre capacidades dinâmicas e estrutura organizacional. A análise segue as categorias e subcategorias de análise a priori e também as subcategorias de análise não a priori, como enfatizado na metodologia da pesquisa.

### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO – PMEs EM REDE**

No contexto atual, a formação de parcerias vem se tornando uma alternativa, principalmente entre micro e pequenas empresas, para garantir um determinado patamar de competitividade e, dessa maneira, apoiar a viabilidade do pequeno negócio. Conseqüentemente, essas parcerias acabam buscando novas alternativas de desenvolvimento, o que é de suma importância para a sustentabilidade da região.

Klanovicz et al. (2016) apresentam os ganhos das PMEs em rede. Primeiramente, citam as equipes de negociação. Nesse aspecto, o crescimento do número de associados de uma rede de cooperação empresarial permite a divisão e a especialização do trabalho entre seus membros. Com isso, por meio de processos democráticos, alguns integrantes são escolhidos para formar equipes com finalidades específicas. Especialmente no segmento varejista, a formação de equipes de negociação é frequente pela oportunidade de se relacionar e contratar os fornecedores, além de gerenciar as compras.

Depois, apontam os anuais de negociação, nos quais o processo de negociação claramente comporta a coleta de informações sobre os fornecedores e o desenvolvimento de conhecimentos e competências específicas entre seus membros. Pela já citada procura de compartilhar ações e resultados, as equipes de negociação devem formalizar a sabedoria amadurecida. Nas práxis das redes analisadas, foram encontradas diversas ações que vão nessa direção, como o preenchimento de listas de contatos, o envio de relatórios via *e-mail* e, até mesmo, o desenvolvimento de manuais de negociação.

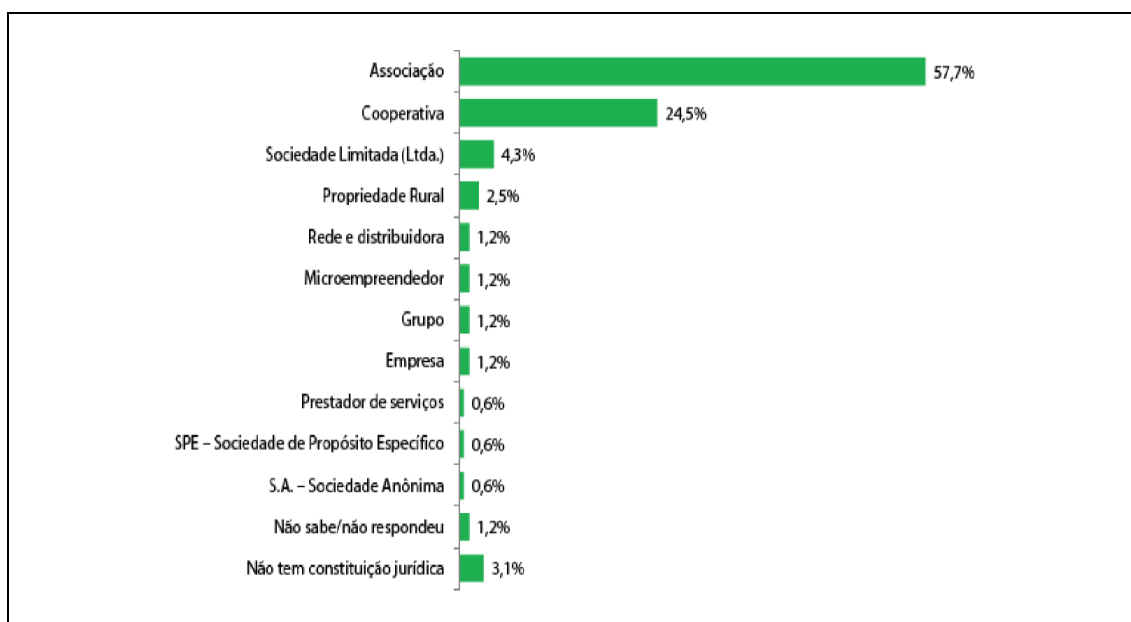
Também defendem a tecnologia extranet, onde há um *loop* de *feedback* positivo entre a difusão e a incidência da organização em rede com o emprego de tecnologias da informação e da comunicação (KLANOVICZ et al., 2016).

Da mesma forma, nas redes analisadas, manifesta-se essa correlação, tendo em vista que o crescimento do número de membros e a expansão do porte de sua ação tornam necessária a adoção de formas mais eficientes de compartilhar as informações e de se comunicar. Nessa direção, tais membros passaram a se conectar entre eles e com os fornecedores através de redes privadas de computadores.

De acordo com Rodrigues (2014), os diversos conceitos de rede convergem para os fatos de existirem mecanismos sociais de confiança e cooperação entre os agentes envolvidos e de as empresas se organizarem coletivamente. Segundo informações do SEBRAE (2014), de modo geral, as empresas estão inseridas em um contexto social e histórico no qual suas experiências prévias, relacionamentos passados e a imagem que construíram a partir deles são de significativa relevância para o empreendimento. Este autor observa que os maiores recursos que surgem da cooperação entre as empresas estão relacionados às redes sociais estabelecidas e aos benefícios delas resultantes, tais como mais possibilidades para a obtenção de informações e conhecimento, para a identificação de necessidades alheias e divulgação de suas próprias, bem como maiores potenciais para o estabelecimento de redes e parcerias. O Gráfico 1 revela que as maiores formas jurídicas das redes são as associações e as cooperativas.

E, por último, identificam os praticantes da estratégia de negociação, isto é, os atores responsáveis pelo desenvolvimento das atividades relacionadas às práticas estratégicas. Mesmo que a diretoria e a equipe de negociação atuem como praticantes mais presentes nas práticas de negociação, a estrutura em rede reforça a participação dos demais associados através de decisões coletivas, compartilhamento de informações e compra conjunta. Assim, apesar de algumas atividades serem desenvolvidas por alguns membros específicos, os resultados gerados por elas só podem ser alcançados mediante a atuação coletiva de todos os integrantes (KLANOVICZ et al., 2016).

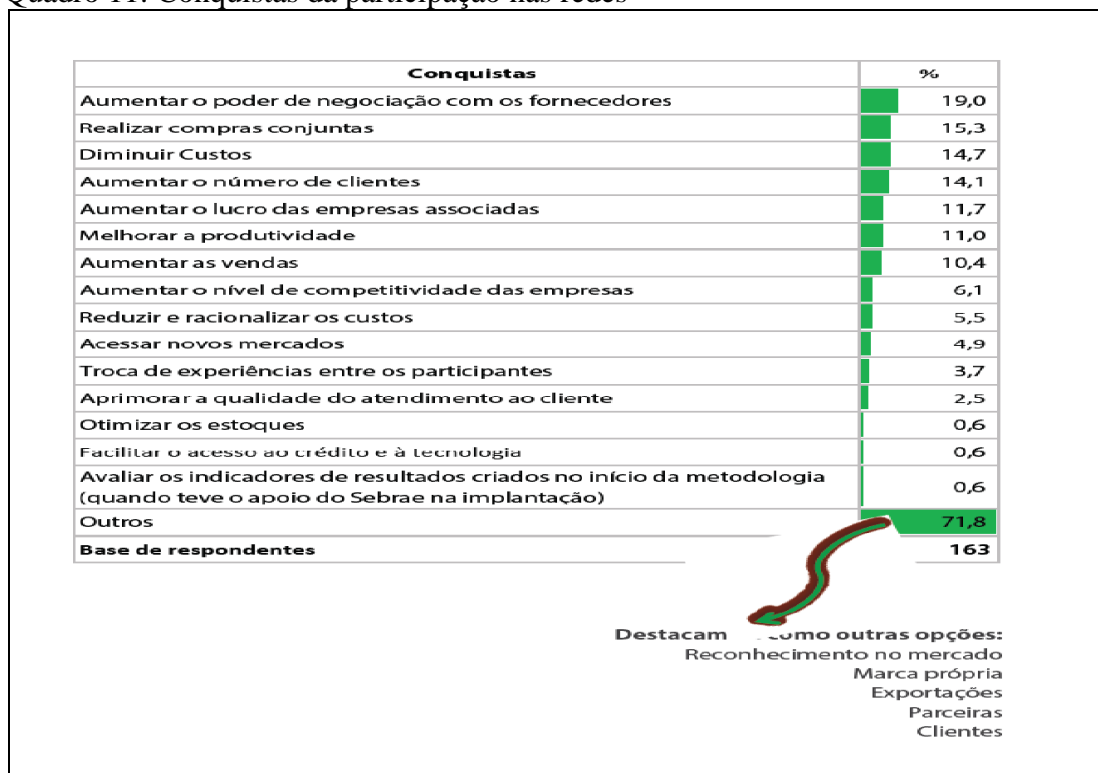
Gráfico 1: Tipos de forma jurídica das redes no Brasil



Fonte: SEBRAE 2014.

Rodrigues (2014) cita as principais conquistas da participação em uma rede de empresas levantadas pelo SEBRAE (2014): aumento o poder de negociação, diminuição de custos, ampliação do número de clientes, acesso ao mercado, melhoria de vendas e produtividade, troca de experiências, otimização de estoques e lucros. Tais conquistas, acrescidas de outras, estão dispostas no Quadro 11 a seguir.

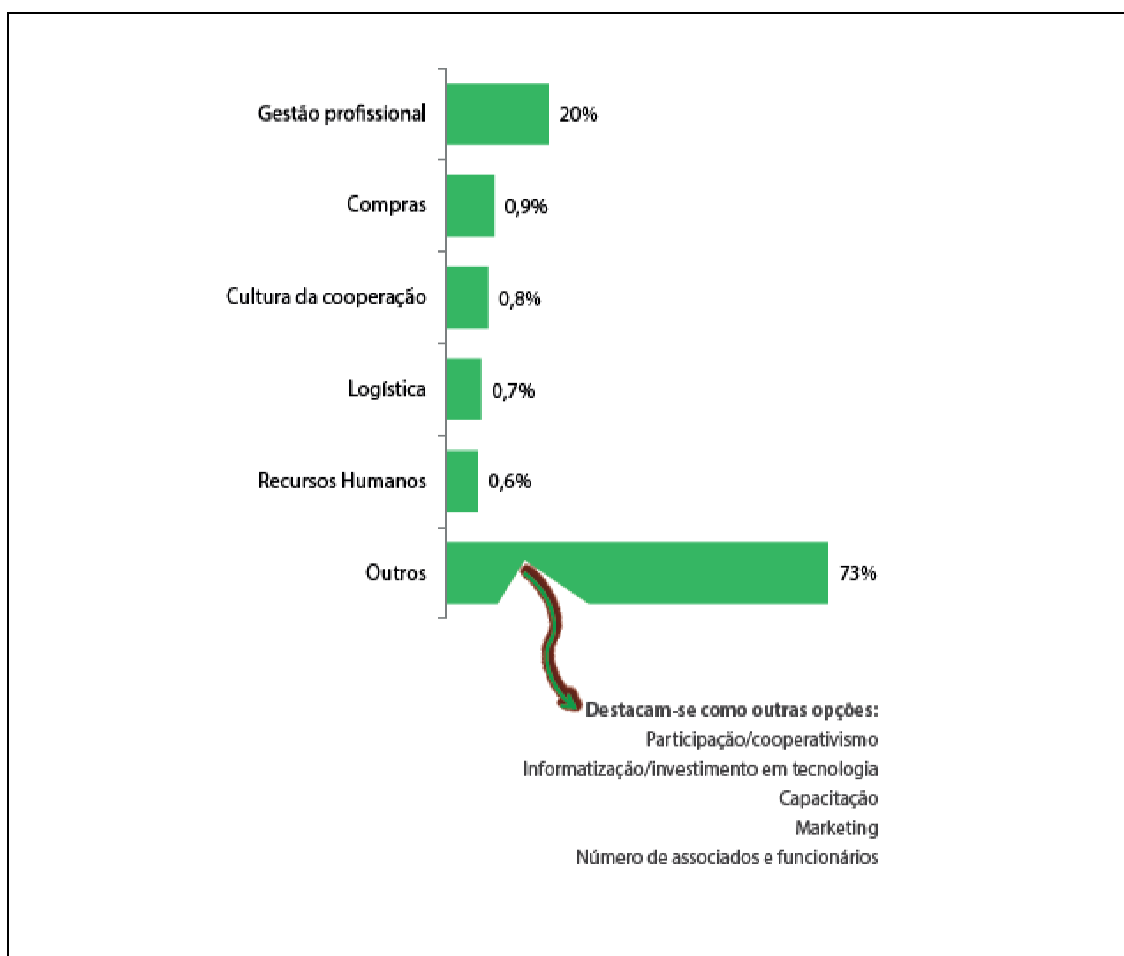
Quadro 11: Conquistas da participação nas redes



Fonte: SEBRAE 2014.

Conforme informações do SEBRAE (2014), existem várias dificuldades acerca da criação, operacionalização e gestão de redes de empresas, tornando-se elevado o número de uniões que se desfazem logo depois de nascerem, ou que nunca conseguem atingir os objetivos desejados. Dentre as razões apontadas pelo sistema estão a falta de uma gestão profissional, logística, compras, recursos humanos e cultura da cooperação. Rodrigues (2014) destaca que, além da gestão profissional, um dos principais pontos que requer melhorias é o nível de “participação/cooperativismo” na questão da cultura da cooperação. A Figura 10 apresenta o resultado de pesquisa do Sebrae, identificando os principais pontos fracos da gestão que, na opinião dos pesquisados, se fossem melhorados, poderiam contribuir para aumentar a competitividade da Rede de Empresas/Central de Negócios frente à concorrência.

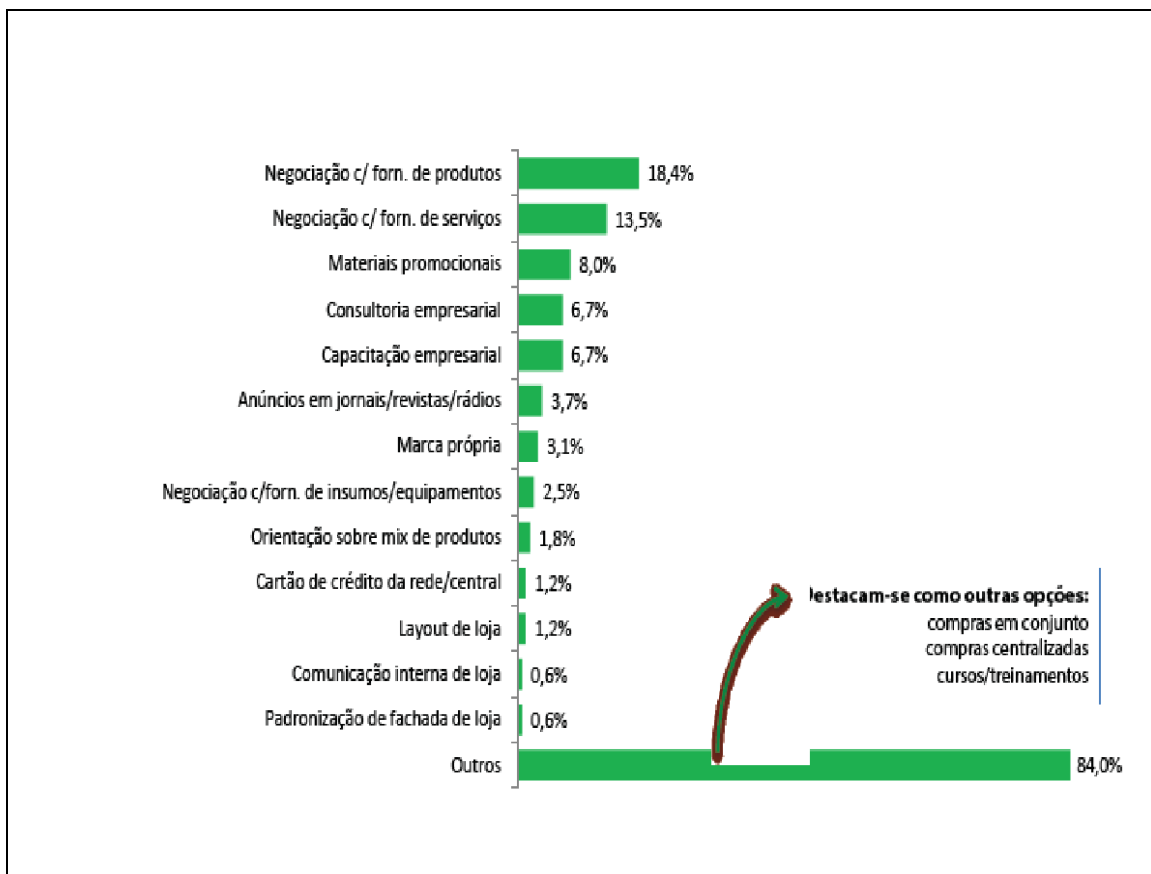
Figura 10: Dificuldades na gestão de redes



Fonte: SEBRAE 2014.

Para que a rede traga vantagens a seus integrantes, é necessário que seja escolhida a parceria ideal, e o negócio somente será consolidado se a confiança for o principal fator entre os sócios, mesmo que estes possuam diferentes opiniões ou maneiras de agir (RODRIGUES, 2014). De acordo com pesquisa do SEBRAE (2014), com o passar do tempo, as estratégias se ajustaram a cada empresa, sendo esta a primeira vantagem pós-criação das redes. A Figura 11 mostra as vantagens da participação na rede.

Figura 11: Vantagens de participação na rede



Fonte: SEBRAE 2014.

Os empreendedores explicam que cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização, e que, no conjunto de rede, faz-se a perenidade de todo o *know-how* das atividades. Também as empresas de uma rede podem, assim, tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede, como ocorre na cadeia de valor de Porter (1992). As empresas, ao escolherem-se por afinidade, podem constituir uma rede profundamente original em relação às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade. Outro ganho é o marketing coletivo da rede, que pode impulsionar um produto ou suas empresas, fortalecendo a posição competitiva dos membros. E, por fim, a redução de custos é vista como uma grande vantagem pelos parceiros da rede. Vinhas e Becker (2006) afirmam que a união de pessoas e a formação de grupos de interesses sempre fizeram parte da história humana, permitindo a conquista de objetivos comuns e o aumento na qualidade de vida nos grupos e comunidades.

Portanto, esse é o cenário abordado por esta tese, a qual pretende analisar a atuação das PMEs com relação à estrutura organizacional e suas capacidades dinâmicas. Trata-se de uma investigação do modo como as PMEs, via estrutura organizacional, podem criar



capacidades dinâmicas que lhes permitam gerar e sustentar vantagem competitiva num ambiente de rede.

## 4. 2 O PERFIL DO OBJETO E DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Este tópico apresenta o perfil do objeto e dos sujeitos de pesquisa. Foi dividido em três momentos, apontando características que descrevem, primeiramente, a Redefort Supermercados; em seguida, as PMEs estudadas; e, por último, os gerentes dessas empresas que foram entrevistados.

### 4.2.1 - Perfil da Redefort

A primeira grande característica percebida sobre o objeto desta pesquisa é a de que o objetivo principal da estratégia em rede utilizada, além de otimizar e criar novos recursos estratégicos, foi criar um sistema de governança que potencializasse os recursos e consequentemente as estratégias do grupo participante. As dimensões mais salientes do sistema de rede são a confiança e a lealdade.

Os autores Laimer e Laimer (2009) defendem a ideia de que a confiança pode ser considerada um ativo estratégico das empresas, porque faz com que elas tenham menor necessidade de estabelecer contratos formais para especificar padrões esperados de ação e interação, reduzindo os custos de transação. Além disso, a confiança é rara pelo fato de permitir que as empresas forneçam um melhor serviço a seus clientes e, consequentemente, melhorem seus próprios desempenhos em termos de resultados globais. Tais proposições são enfatizadas pela Rede em questão no sentido de que toda sua estrutura de governança visa reforçar esses laços de confiança, o que tem sido alcançado de forma efetiva e com resultados promissores.

A Redefort Supermercados surgiu em decorrência da necessidade de enfrentamento de mercados altamente competitivos, cujas exigências tornaram-se crescentes, o que fez com que a concorrência ficasse cada vez mais acirrada. Assim, no início de 2001, sob incentivo do programa Redes de Cooperação do Governo do Estado do RS, iniciou-se a formação de uma associação, baseada na relação de cooperação e confiança mútua entre os associados. Da união, organização e força desses associados, criou-se uma bandeira única: Mercados Redefort. Esse processo possibilitou um

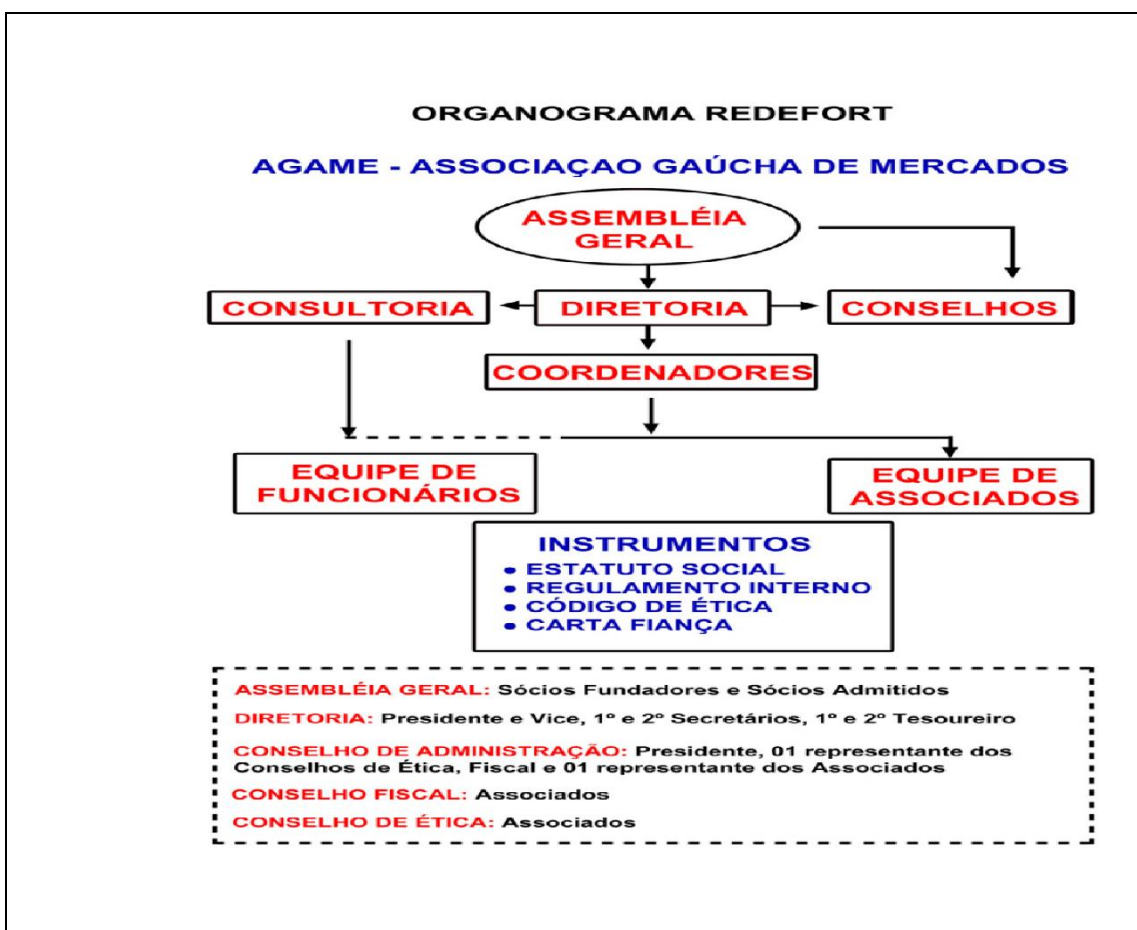
considerável aumento na qualidade e variedade do *mix* de produtos comercializados, gerando mais competitividade.

Essa Rede foi constituída com a missão de unir e fortalecer as empresas do ramo de mercados, por meio de parcerias com fornecedores, obtendo qualidade, tecnologias e competitividade, buscando a satisfação dos associados e clientes. A ideia de negócio, segundo seus fundadores, é atuar como agente fortalecedor nas relações comerciais e sociais. Tem como visão ser reconhecida como a rede de mercados que possua a melhor relação custo-benefício junto à comunidade, garantindo crescimento e rentabilidade aos associados. Os valores que norteiam sua atuação são: estímulo à cooperação para o crescimento dos associados; foco no cliente como maior patrimônio; honestidade, união e confiança.

A organização da Redefort é simples e funcional. Toda a atividade desenvolvida tem a participação dos associados. As negociações são realizadas pelas Equipes de Negociação da Sede Estadual, válidas para todo o estado, e das Sedes Regionais, Regionais, que são formadas por associados, sendo cada uma organizada por um Coordenador. As parcerias com fornecedores são feitas por meio de contratos, cadastradas no *site* e disponibilizadas a todos os associados.

Como toda organização fundamentada na cooperação e no associativismo, as políticas, valores e estratégias da Rede emanam de decisões colegiadas; neste caso específico, da Assembleia Geral, que fica no topo da estrutura hierárquica. Logo em seguida, a estrutura apresenta uma diretoria, que tem o papel de gerir as ações a serem implementadas pela Rede. Seu trabalho é apoiado por uma consultoria jurídica, contábil e financeira, e controlada por conselhos de administração, fiscal e de ética. Depois, têm-se, no nível tático, os coordenadores regionais, encarregados de organizar as ações localizadas nas microrregiões de atuação. No nível operacional, estão os funcionários e os associados em suas respectivas equipes. Todas as ações estratégicas e operacionais são norteadas por documentos - estatuto social, regulamento interno, código de ética e carta de fiança -, que possibilitam a prática e rotinas diárias, sem ferir algum preceito que rege a Rede. A seguir, a Figura 12, que apresenta o organograma da Rede.

Figura 12: Organograma Redefort



Fonte: Arquivos Redefort, 2019.

A Rede tem uma equipe de *marketing*, auxiliada pela agência de Publicidade N+I Nitro Ilimitada, que desenvolve todas as ações relacionadas à imagem e divulgação dessa associação, tais como produção de fachada padrão; criação de promoções diferenciadas; divulgação em canais de televisão, rádios, jornais, revistas e mídias sociais; participação em feiras e outros eventos; criação de marca própria.

Além dessas estratégias de marketing, a Rede trabalha com um padrão de loja e de qualidade. As atividades de sua equipe e funcionários são de visitar as lojas e realizar vistorias quanto ao padrão de identificação e visibilidade da marca em todas as suas aplicações, à qualidade e higiene em todos os seus aspectos, e também quanto à fidelização das parcerias com os fornecedores e seus *mix* de produtos. Para verificar o desempenho da loja, é utilizado o questionário padrão.

A avaliação e seu acompanhamento são feitos obedecendo a cinco critérios. O primeiro refere-se à padronização dos elementos a seguir: fachada padrão; sacolas personalizadas; bobinas plásticas personalizadas (saquinhos); bobinas papel

personalizadas (caixa registradora); etiquetas preço personalizadas; bandeirola personalizada; uniforme/boné padrão; veículo personalizado; identificadores de promoção padrão. O segundo critério baseia-se na qualidade em que são avaliados os seguintes itens: aspecto externo da loja; condições de carrinhos; condições do piso, parede, forro; aspecto interno da loja; qualidade da iluminação; apresentação dos funcionários; condições das gôndolas; aparência dos produtos nas gôndolas; aspecto do depósito; aparência do açougue, padaria, frutas e verduras; condições do banheiro; limpeza e cheiro da loja. O terceiro critério remete à opinião dos cooperados, em que são analisados os comentários dos associados e as sugestões da supervisão. O quarto critério é relacionado à linha de produtos, em que se verificam produtos, fornecedores e parceiros das lojas. O último critério trata de aspectos diversos, como atualização, faturamento, acompanhamento de compras via sistema, informações gerais (normas reguladoras de *check-outs*, de funcionários, de cartão).

A Rede oferece uma série de direitos e benefícios aos cooperados, dentre os quais destacam-se: usar a marca Redefort; participar de equipes de trabalho; possuir o cartão da Rede (sem financeira ou com financeira); participar de feiras e outros eventos; participar de promoções efetuadas pela Rede; receber gratuitamente da Rede um milhar de panfletos mensais (observar os critérios e pré-requisitos); comprar pelo *site* da Rede; realizar treinamentos pela Rede; trocar informações com outros associados; participar de negociações formais, informais e pontuais; visitar lojas dos associados da Rede; indicar fornecedores para parcerias; receber orientação de associados e profissionais da qualidade; e indicar novos associados.

Para ter tais direitos e benefícios, os associados devem seguir uma série de obrigações contratuais, tais como: cumprir o Estatuto Social, Regulamento Interno e Código de Ética; representar e zelar pelo nome Redefort; receber supervisão de lojas da rede para avaliações periódicas; ter, na loja, todo o material de identificação e divulgação padrão da Rede; ter os produtos de todos os parceiros disponíveis no *site*; é obrigatório ter todos os produtos da marca Redefort; manter a instalação em condições nos aspectos orientados pela supervisão de lojas; participar das ações, promoções e eventos realizados pela Rede; participar das assembleias e reuniões (regionais e estaduais); manter sigilo das questões internas da Rede, principalmente condições de negociação com fornecedores; informar a Rede no caso de ocorrer algum problema de cadastro “crédito c/ fornecedores”, e outras situações críticas.

Também é necessário comprar, pelo *site* da Rede, no mínimo 15% (quinze por cento) de seu faturamento mensal, sendo considerada a média trimestral; participar de 70% dos encartes estaduais realizados a cada ano, a partir do período de carência da admissão, ou conforme acertado com a secretária estadual de compras; atingir a meta de compra de 70% dos produtos do encarte estadual em vigência (para encarte regional metropolitana, 50% dos produtos; demais regionais seguem determinações de cada regional) para receber mil panfletos sem custo.

Quanto aos custos, o valor da taxa de adesão é de R\$ 1.200,00, e o da mensalidade de R\$ 495,00 (atualizado anualmente pelo IGPM), sendo que recebe o bônus de R\$ 100,00 se cumprir a meta trimestral de 15% nas compras. A fachada da loja poderá ser feita somente depois de ser aprovada e enviada pela Redefort, no período planejado na admissão, e as taxas dos cartões pela Redecard serão liberadas após a padronização total da loja (fachada, uniformes, marca própria e encartes) e o cumprimento da referida meta de compras. O associado terá acesso à Central de Compras após total adequação à Redefort e disponibilidade de espaço físico na central. Tais questões, quando não cumpridas dentro dos prazos estabelecidos, possibilitam a exclusão do associado.

Toda a operacionalização das ações de cooperação e estratégia da Redefort é compreendida nas proposições de Balestrin e Vargas (2004), ao explicarem que, dentre os impactos observados pela formação da rede para as PMEs, destacam-se os econômicos, os de aprendizagem e os comportamentais. Os impactos econômicos são decorrentes de certas atividades, como a participação e comercialização de produtos em feiras, a melhoria de processos produtivos, a barganha de preços junto a clientes, o acesso a novos representantes, a garantia de fornecimento de crédito, a comercialização de produtos entre as empresas e a obtenção de economias de escala, escopo e especialização. Já o impacto na aprendizagem pode resultar da forte interação das empresas e do acesso a cursos e palestras de desenvolvimento empresarial. Por fim, o impacto no comportamento é observado pela existência de espírito coletivo entre os empresários, fundamental para a existência de cooperação. Este último ficou muito evidente na pesquisa.

Outras características importantes para o sucesso da Redefort são explicadas por Olave, Amato Neto (2001), os quais afirmam que, com a crescente reestruturação produtiva e os movimentos de “*cooperação*”, as pressões por redução de custos e aumento de produtividade estão gerando a formação de novos arranjos entre as empresas, em especial, as que são fornecedoras de grandes companhias. Esses agrupamentos estão

voltados para maior cooperação entre elas, oferecendo novos elementos para uma possível formulação de políticas industriais.

Como pôde-se observar, muitos autores consideram que a aplicabilidade das redes existe, pois seria uma forma de as empresas pequenas competirem em escala global, sem terem que arcar sozinhas com os custos e incertezas vultosos que essa empreitada acarreta.

#### **4.2.2 – Perfil das PMEs estudadas**

A análise do perfil das unidades estudadas descreve as características e peculiaridades das PMEs objeto de estudo. Apresentam-se elementos que mostram a sua capacidade estratégica. Ismail et al. (2018) defendem que uma capacidade estratégica-chave das empresas para competir no mercado moderno é a de aprender e, nesse caso, o contexto tem grande importância. As empresas precisam alterar as regras do jogo de negócios em termos de ambiente de competitividade, acelerando modificações na natureza do ambiente de trabalho e mudanças rápidas de tecnologia da informação na era do novo milênio.

Devido a isso, a estrutura organizacional precisa ser formada, levando-se em consideração a estratégia de desenvolvimento da empresa. A partir disso, uma tomada de decisão eficaz pode ser alcançada, a fim de garantir que a empresa tenha um desempenho melhor que seus concorrentes. Os autores indicam várias taxonomias em estrutura organizacional, a saber: simples, estrutura da equipe, burocrática, mecanicista, orgânico e matriz (ISMAIL et al., 2018).

Kanten et al. (2017) defendem que, na moderna área de trabalho, as organizações precisam ter estratégias compatíveis devido às rápidas mudanças no ambiente. Desde o início do século XXI, vê-se que as organizações enfrentam transformações consideráveis no mundo dos negócios devido aos avanços tecnológicos, aos ciclos de vida mais curtos dos produtos, à variedade de requisitos dos clientes e ao aumento de demandas. Com as mudanças generalizadas nas condições do mercado, as organizações precisam fazer uso de várias técnicas competitivas, como eficiência de custos, qualidade, flexibilidade, capacidade de resposta, atenção, dentre outras, para permanecerem competitivas no mundo dos negócios. Uma dessas técnicas, a agilidade, é considerada ingrediente necessário para melhorar a competitividade e dominar o mercado imprevisível (KANTEN et al., 2017).

Quadro 11: Perfil das PMEs estudadas

PMEs	Ano de Criação	Forma Jurídica	Nº de empregados	Faturamento médio mensal (x mil R\$)	Tempo de Participação na Rede	Nº de sócios	Capital Social (x mil R\$)	Modalidade de Arrecadação Tributária Adotada
1	1975	LTDA	12	280	20	03	3.200	Lucro Real
2	1980	LTDA	10	490	15	03	5.000	Lucro Real
3	1976	EIRELI	14	390	15	01	3.000	Lucro Real
4	1995	EIRELI	06	170	12	01	1.200	Simples
5	1980	EIRELI	18	520	15	01	4.200	Lucro Real
6	2014	EIRELI	14	580	06	01	2.000	Lucro Real
7	1990	EIRELI	05	150	16	01	800	Lucro Real
8	1993	EIRELI	23	600	15	01	6.000	Lucro Real
9	2005	EIRELI	11	450	15	01	2.000	Lucro Real
10	1994	LTDA	10	300	03	02	2.000	Simples
11	1992	EIRELI	14	350	15	01	2.400	Lucro Real
12	2002	MEI	06	170	07	01	1.100	Simples
13	1992	LTDA	06	280	15	02	1.800	Lucro Real
14	1970	EIRELI	08	270	26	01	1.900	Lucro Real
15	1993	MEI	03	140	03	01	500	Simples
16	1999	EIRELI	20	500	14	01	4.000	Lucro Real
17	1997	EIRELI	15	350	10	01	2.000	Lucro Real
18	2004	LTDA	15	230	10	02	2.500	Simples
19	1970	LTDA	10	240	05	02	1.800	Lucro Real
20	2014	MEI	06	300	05	01	2.000	Simples
21	1992	LTDA	10	350	03	02	1.800	Lucro Real
22	1963	LTDA	12	370	01	02	3.000	Lucro Real
23	1993	EIRELI	12	450	06	01	4.000	Lucro Real
24	2005	EIRELI	11	450	15	01	2.000	Lucro Real
25	2003	LTDA	05	210	02	02	1.200	Lucro Real
Média			11,4	358	10,76		2.456	

Fonte: Elaborado pelo autor

A constituição e os arranjos internos da empresa são determinantes para que ela possa desenvolver as capacidades dinâmicas. Na análise do perfil das unidades estudadas, percebe-se a ocorrência dessas capacidades, que serão evidenciadas, posteriormente, em tópicos específicos. Analisando-se o tempo de constituição como empresa, encontrou-se unidade de negócios que está há 40 anos no mercado, outras há até 50 anos, no mesmo endereço e segmento, o que dá bastante conhecimento sobre a clientela. Devido a isso, é possível, segundo os relatos dos entrevistados, proporcionar um atendimento personalizado para as pessoas, o que se caracteriza como um diferencial na entrada da loja.

Observa-se que a grande maioria das unidades de negócio analisadas têm entre 20 e 30 anos de existência. Isso denota a tradição dessas empresas em suas praças de atuação. Por isso, em muitos relatos, os gestores dizem que é importante trabalhar honestamente e mostrar ao cliente o potencial da empresa retratada na sua longevidade, buscando fidelizar esse cliente e ter uma forma de atendimento própria e tradicional. A média de vida das

PMEs no Brasil é um dado relevante que está sendo analisado neste estudo. Nota-se que 11 das 25 empresas existem na faixa de 10 a 30 anos. Essas empresas apresentam uma certa credibilidade, uma força na marca e no nome. Então, segundo os relatos dos gestores, os colaboradores também acreditam, trabalham numa empresa que está, apesar da idade, ainda crescendo, ainda se expandindo, e essa confiança faz com que eles desenvolvam um bom trabalho, refletindo na qualidade de atendimento ao cliente. Para os gestores entrevistados, o conceito que melhor define a longevidade apresentada por essas unidades de negócio, é a tradição, que baliza as estratégias de negócio.

As unidades de negócio analisadas são todas empresas familiares, aquelas cuja propriedade e administração estão nas mãos de uma ou mais pessoas da família. Percebe-se que esse controle econômico é total, e tais empresas familiares não estão seguindo as tendências de mercado de abrirem seu capital, possibilitando a participação de terceiros, mantendo apenas o controle majoritário. Por isso, elas constituem a forma jurídica na totalidade por sociedade limitada e empreendimento individual. Neste estudo, a sociedade limitada representa 9 unidades, sendo que, para que ela possa existir, exige-se que tenha mais de um sócio, sejam eles pessoas jurídicas ou físicas. Aqui somente pessoas físicas participam pela questão familiar. Além disso, cada sócio tem a sua participação definida com base em sua cota, ou seja, sua participação no capital social da empresa. Junto a isso, esse modelo conta com a figura do administrador, que deverá ser o representante legal da sociedade e cuja escolha foi feita pela maioria dos sócios, por decisão da família. A administração também pode ser exercida por um grupo de sócios, desde que isso esteja discriminado no Contrato Social; no caso destas unidades estudadas, em sua unanimidade, a decisão é familiar.

A Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI) constitui 13 das unidades analisadas e estabelece que apenas o patrimônio social da empresa deve estar comprometido em casos de dívidas de negócios, protegendo, assim, os bens pessoais. Já o Empresário Individual relaciona-se a três das unidades estudadas. Esses tipos empresariais se diferenciam com relação a três aspectos: capital inicial, segregação entre os bens da pessoa física e jurídica, e nome empresarial.

Uma diferença importante a ser considerada é com relação à segregação dos bens. No caso da EIRELI, existe a segregação entre os bens da pessoa física e da pessoa jurídica. Se a empresa entra em algum litígio - uma disputa judicial, teoricamente -, o limite seria determinado pelo valor do capital da empresa. No caso do Empresário Individual, essa segregação não existe na legislação. Porém, em algumas exceções, é possível observar-



se juízes, principalmente em causas trabalhistas, solicitarem bloqueio de bens da pessoa física, mesmo a empresa sendo EIRELI. Claramente, esta é a opinião unânime dos entrevistados por optarem por estes tipos de constituição jurídica. Percebe-se, assim, que os entrevistados têm grande preocupação em preservar o patrimônio familiar, e que, nessas empresas familiares, a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, no qual os valores institucionais da firma se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. Isto está fortemente presente nas unidades de negócios analisadas.

Os entrevistados têm claramente a ideia de que a PME é um tipo de empresa que tem grande importância para economia do país e é responsável por um considerável número de geração de postos de trabalho. Nessa mesma categoria, pode-se considerar as microempresas que são as menores de todas as unidades de negócios. Para ser considerada uma PME, a empresa precisa ter de 50 a 99 empregados, se for do tipo comércio ou prestação de serviço; de 100 a 499, se for indústria. Uma microempresa do setor do comércio não pode ter mais que 9 funcionários, enquanto uma pequena empresa – do mesmo setor – pode chegar a 10 empregados. Na indústria, o número permitido é maior: máximo de 19 empregados para a microempresa; mínimo de 20 e máximo de 99 para pequenas empresas.

Os entrevistados apontam que toda grande empresa, para chegar a esse nível, começou com uma ideia e, depois, um plano de negócios, um começo ou até mesmo um sonho. Da mesma forma, toda grande empresa também já foi uma PME e já enfrentou diversos desafios para conquistar o crescimento. Eles são unânimes ao revelarem que é importante trabalhar com uma estrutura enxuta e ágil, que realmente resolva o problema do cliente. Por isso não são adeptos a estruturas inchadas, com pessoas em número desnecessário às suas atividades. A grande maioria tem de 05 a 15 empregados, dentre 19 das unidades estudadas.

A opção estratégica por uma estrutura enxuta, conforme indicaram os entrevistados, proporciona à PME uma grande vantagem, que é a sua capacidade de mudar rapidamente, pois sua estrutura é muito pequena, comparada a outras que são enormes e que usam produtos de marca que valorizam seu estoque, assim a economia mundial e populacional fica bem mais estruturada. Defendem que a empresa é produtiva em relação às necessidades do mercado, o que é bem mais difícil numa grande empresa, com um número maior de empregados e elevada soma de capital investido. No entanto, eles dizem que enfrentam problemas no acesso a mercados mais específicos ou carteiras

de clientes mais reduzidas, os quais aumentam o risco de suas empresas, e que, por isso, é importante conseguirem aumentar mercados e clientes.

Quanto ao faturamento das unidades analisadas, percebe-se que a Rede é o elemento determinante do sucesso do negócio, mesmo em tempo de pandemia. Para alguns, a rede ajudou a crescer em torno de quatro a cinco vezes mais a venda durante esse período. Este ano, começou muito bom para todos. A expectativa é de que seria um ano bastante promissor, pois a venda vinha aumentando gradativamente. Na análise, percebe-se que a grande maioria, 07 das unidades analisadas, fatura, mensalmente, entre R\$ 200 e R\$ 400 mil, em média, ainda que o momento atual seja de crise e medo de um possível baque econômico. Além disso, outros fatores aqui já analisados contribuem para a estabilidade do faturamento estável. Pode-se citar a questão do tempo de existência dessas empresas, aliada a sua tradição, conforme verificado em itens anteriores desta análise. A saúde financeira também é um fator a ser fortemente considerado, pois, nos relatos dos entrevistados, essa variável sempre esteve presente. Por fim, o fator inovação, analisado nas capacidades dinâmicas das referidas empresas.

Os entrevistados mencionaram ainda outras vantagens para explicar o faturamento expressivo. Uma delas é trabalhar com uma empresa de médio e pequeno porte, que costuma resultar em atendimentos mais personalizados, oferecendo uma experiência diferenciada do grande mercado. Segundo eles, a limitação do tamanho da empresa permite que ela seja mais atenciosa e caprichosa em cada detalhe para conquistar autoridade diante do seu setor de atuação. Outra vantagem citada pelos entrevistados é a facilidade em se adaptar às mudanças do mercado. Com uma estrutura enxuta, torna-se mais simples efetuar alterações necessárias de modo rápido e eficiente, transformando, assim, a dificuldade em oportunidade para crescimento e tomada de espaço, deixando para trás aqueles que não conseguiram se adaptar a tempo. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que a inserção na rede foi um divisor de águas que só trouxe ganhos para as empresas, tanto na venda, quanto na organização, padronização, diversidade de produtos, ideias novas e ferramentas modernas que possibilitam a troca de informação entre colegas de rede.

Os dados mostram que 10 das unidades analisadas têm de 10 a 20 anos de participação na Rede. Os entrevistados afirmaram que, depois que entraram na Rede, tiveram outra visão de negócio, com relação a padrão de atendimento, estratégias de *marketing* e inovações, aumentando o poder de barganha junto a fornecedores; adquiriram capacidade de atender a encomendas de grande porte e contato com conhecimentos

variados, não raro complementares; passaram a ter mais acesso a canais de informação que permitem rápido contato com novas tecnologias e com o conhecimento relevante para as empresas inovarem. Talvez o compartilhamento dos riscos e custos das várias etapas que envolvem o processo de inovação seja um dos maiores avanços alcançados, seguido de acesso ao crédito de longo prazo em condições mais competitivas, compartilhamento de gastos de propaganda, logística, plataformas de comércio *on-line*. Outros fatores interessantes que são relatados consistem na geração de um ambiente favorável à troca de conhecimentos e experiências entre empresários, e no sentimento de pertencimento ao grupo, os quais favorecem a manutenção dos relacionamentos e mitigam uma das principais vulnerabilidades das redes, o comportamento oportunista.

“A Rede foi um divisor de águas”, disse a maioria dos gerentes entrevistados. No entanto, os entrevistados alertam que existem custos de estabelecimento e gerenciamento de interdependências, além de riscos de comportamento oportunista e divisão injusta de resultados dentro do grupo. Por isso, consideram importante a clareza quanto aos benefícios financeiros, custos de cooperação e mecanismos justos de divisão dos resultados, de modo que estes sejam julgados pelas empresas como proporcionais a seus esforços. E, por fim, indicam a necessidade de conciliação de maneiras diferentes de se fazer negócios, considerando que, às vezes, a falta de conhecimento sobre as condições para o sucesso de uma aliança empresarial e a ausência de pessoal capacitado acabam ocasionando uma inabilidade para enxergar novas oportunidades de negócios.

As unidades analisadas são visivelmente instituições familiares cujas decisões são tomadas em conjunto, formando uma espécie de colegiado, entre irmãos, pais e filhos. Como são empresas pequenas, procuram alinhar as decisões entre os membros. Analisando-se a história e a origem das empresas, fica claro que todas estão vinculadas a uma família ou mantêm membros da família na administração de seus negócios. Quanto à gestão, são organizações que têm seus cargos diretivos ocupados por seus próprios membros, escolhidos a partir de laços de sangue, havendo reciprocidade de confiança entre eles, fato que está presente em todas as lojas estudadas.

Acompanhando os dados estatísticos apontados na forma jurídica, aqui também se constata que 16 unidades têm apenas um sócio e 06 possuem 2 sócios. Talvez isso se explique pela necessidade de modernização das práticas de gestão que ocasionou uma certa flexibilização do comando - levando muitas empresas familiares a optarem por um sócio ou dois, no máximo, dentre seus membros -, o qual, entretanto, continua influenciando ou determinando diretamente nas decisões estratégicas, relacionadas a

objetivos, diretrizes e metas da empresa de forma colegiada. Em outras palavras, a quantidade de sócios não representa a quantidade de membros da família que participam das decisões da empresa, pois existem outros membros que também opinam.

Além disso, os entrevistados relatam alguns desafios que eles enfrentam quanto à gestão da empresa familiar, como a falta de planejamento sucessório com a indicação do processo gerencial a ser desenvolvido nas famílias empresárias, a fim de assegurar a passagem de liderança entre as gerações que se sucedem, com regras e procedimentos que conduzirão às escolhas. Outro desafio apontado é quando e como conciliar interesses pessoais com os coletivos, talvez este seja o maior desafio das empresas analisadas. Segundo eles, a família acaba misturando os dois, e, por conta disso, leva possíveis problemas pessoais para o âmbito das divergências e conflitos em família. Por fim, apontam a falta de comprometimento das partes na construção de normas e procedimentos, que objetivam estabelecer direitos, obrigações e responsabilidades nos papéis dos sócios, herdeiros e familiares, em termos de conduta e inter-relações pessoais, o que, muitas vezes, acaba dificultando a tomada de decisões em conjunto.

Leandro (2016) considera que a classificação das empresas quanto ao tamanho é ampla e complexa. Segundo o autor, os critérios podem ser separados em quantitativos, qualitativos ou mistos, sendo os quantitativos os mais utilizados em todos os setores da economia. Quanto à formação do capital social, os entrevistados apontam que é importante ter uma estrutura de loja, mercadoria, com equipe competente e de confiança; uma estrutura financeira; e uma estrutura logística, com prédio próprio, para o estoque de mercadorias. Para eles, o importante é ter sempre um caixa saudável, e não precisar solicitar auxílio financeiro ao banco, que cobra juros, impossibilitando a empresa de ser competitiva, porque seu lucro líquido é baixo e não cobre os custos dos juros.

Para os gestores entrevistados, o capital social tem um papel importante até em caso de dificuldades financeiras. Em momentos que precisarem ser credores, podem solicitar empréstimos usando um valor limitado ao máximo nominal do capital social da empresa, servindo como garantia. Em algumas situações, os bens pessoais dos sócios podem responder pelos pagamentos da empresa. Por isso eles têm o cuidado de manter uma boa organização contábil para evitar a ocorrência de execuções judiciais e descontrole patrimonial.

No momento da abertura de uma empresa, os sócios são obrigados a estipular um valor para o seu negócio - o capital social -, e isto é levado a sério pelos gestores. Percebe-se que eles sabem que esse valor é uma representação do poder financeiro da

empresa que está iniciando as suas atividades. O capital social é importante porque representa o valor destinado à manutenção da empresa, já que os recursos serão utilizados para compra de materiais, equipamentos, contratação de serviços e tudo o que for necessário para que o negócio desenvolva suas atividades. Na análise dos dados, percebe-se que a grande maioria, 13 unidades, mantém um capital entre um e dois milhões de reais, o que representa bem o tamanho do capital das PMEs no Brasil. Os que têm maior capital social tem prédio próprio e outras estruturas logísticas, como grandes estoques e depósitos.

De acordo com Pessoa e Diniz (2017), em algumas empresas, a não adequação ao mercado se dá pela falta de uma gestão eficiente e pela ausência de boas ferramentas de controle dos administradores da organização, comprometendo a situação econômica e financeira da entidade. Já em outras empresas, ainda segundo esses autores, ocorre em função das inúmeras exigências do fisco, considerando que, muitas vezes, a empresa não possui ferramentas de trabalho capazes de suprir a alta demanda de obrigações acessórias exigidas pela legislação. Nos estudos e pesquisas referentes a PMES, também é importante saber como estas são classificadas, além do que é apresentado pelo sistema de enquadramento tributário.

Na análise da modalidade de arrecadação tributária, percebe-se que os gestores têm explicitamente a visão estratégica de usar a contabilidade gerencial para economizar recursos preciosos a fim de manter um bom capital de giro. Para isso, entendem que a questão tributária tem de ser bem gerenciada e, então, optaram claramente pelo Lucro Real, o qual, na visão deles, é mais justo, uma vez que se baseia nos resultados efetivamente ocorridos no balanço contábil, com ajustes determinados pela legislação. Entretanto, eles têm conhecimento de que o Lucro Real é mais burocrático e leva ao sistema de não cumulatividade do PIS e COFINS. Mesmo assim, além de incidir sobre uma base mais próxima da efetiva geração de lucro (ou mesmo prejuízo) do negócio, há vantagens decorrentes das possibilidades maiores de utilização de planejamento. Os entrevistados apontam as vantagens do Lucro Real, quais sejam, perspectivas de compensação de prejuízos fiscais anteriores (ou do mesmo exercício), redução ou suspensão do recolhimento do IRPJ e da CSLL (por meio de balancetes mensais), utilização de créditos do PIS e COFINS, e possibilidades mais amplas de Planejamento Tributário.

As desvantagens ficariam por conta de maior rigor contábil devido às regras tributárias (ajustes fiscais), teoricamente com maior burocracia - mas não

necessariamente, já que todas as empresas, mesmo as tributadas pelo Lucro Presumido ou Simples Nacional, devem ter contabilidade, conforme exigências da legislação comercial -, e alíquotas do PIS e COFINS mais elevadas (onerosas especialmente para empresas de serviços, que têm poucos créditos dessas contribuições). A despeito disso, 76% dos gestores e suas empresas adotam essa modalidade.

Os entrevistados citam dois motivos fundamentais para utilização do Lucro Real: o planejamento tributário e a compensação dos prejuízos fiscais. O primeiro porque busca maior eficiência fiscal, principalmente na área do imposto de renda; e o segundo porque o SIMPLES e o Lucro Presumido são regimes que não permitem a compensação de prejuízos fiscais, provocando enorme distorção tributária no campo do imposto de renda e da contribuição social.

Dois dados do perfil dos gestores destacam-se, o tempo de existência da empresa e o de participação na rede. A tradição e a *expertise* são dois ativos estratégicos importantes em termos de competição e encontram respaldo nas proposições dos autores a seguir. A sobrevivência das PMEs depende, em grande parte, de sua capacidade de aprender efetivamente e compartilhar seu alto nível de conhecimento tácito, a fim de responder melhor a suas operações de fabricação em ambientes de rápida mudança. Por conseguinte, é essencial que as PMEs melhorem os seus recursos baseados no conhecimento, vistos como o principal ativo para o crescimento (SAAD et al., 2017).

A capacidade de acessar e usar efetivamente o conhecimento está no cerne da capacidade de absorção, que oferece informações importantes sobre a influência do conhecimento prévio nos processos de aprendizagem. O desenvolvimento desse conhecimento relevante anterior pode ajudar a desenvolver novas habilidades cognitivas, necessárias para pesquisar, adquirir, entender, transformar e explorar novos conhecimentos que possam fornecer às PMEs uma vantagem competitiva sustentável (SAAD et al., 2017).

Outros autores que corroboram com essa análise são Rua et al. (2018), os quais defendem que as pequenas e médias empresas são cada vez mais confrontadas com desafios e oportunidades nos mercados. Juntamente com as grandes corporações, empresas menores estão entre os principais *players* do comércio nacional e internacional. As empresas menores pertencentes a indústrias tradicionais (de baixa tecnologia e com muita mão-de-obra) podem encontrar aqui oportunidades de crescer ou desafiar suas sobrevivências. De fato, elas são especialmente vulneráveis à concorrência global, principalmente de atores localizados em economias de baixo custo de mão-de-obra. Para

alcançar competitividade nesse contexto, empresas menores precisam desenvolver ativos exclusivos e específicos da empresa.

O desenvolvimento das empresas nesse contexto de economia global mudou o equilíbrio tradicional entre cliente e fornecedor. As novas tecnologias de comunicação e computação, e os sistemas comerciais globais razoavelmente abertos, indicam que os clientes têm mais opções e que as alternativas de fornecimento são mais transparentes. As empresas, portanto, precisam ser mais centradas no cliente (THORNHILL e AMIT, 2003). A sobrevivência firme é mais baixa quando as empresas são pequenas; assim, o desenvolvimento de estratégias efetivas é crítico para a continuidade dos negócios (RUA et al., 2018). Os dados das unidades analisadas apontam para capacidades que lhes conferem força suficiente para mudar e se adaptar caso seja necessário.

#### **4.2.3 – Perfil dos gerentes entrevistados**

O conceito de capacidade de absorção incorpora a capacidade da empresa de absorver e usar novos conhecimentos através de um conjunto de rotinas e processos. É descrito como um processo social complexo, um construto multidimensional, e consiste, principalmente, em quatro principais dimensões separadas (aquisição, assimilação, transformação e exploração). Cada dimensão desempenha um papel diferente, mas complementar, na produção de uma capacidade organizacional dinâmica (SAAD et al., 2017). A empresa é também um processo social, e o papel dos gestores é fundamental para a criação e sustentação de capacidades dinâmicas; logo, conhecer e avaliar seu perfil é necessário para poder dimensionar as capacidades das empresas em análise. A capacidade das PMEs de explorar e acomodar novas ideias e abordagens pode ganhar significativamente com o desenvolvimento de redes sustentadas por sólidos princípios relacionais e colaborativos de confiança e reciprocidade. Envolve, portanto, recursos e competências específicas que nem sempre estão disponíveis nas PMEs. O desenvolvimento dessas quatro dimensões principais de absorção do conhecimento é um empreendimento complexo e arriscado. Seu sucesso depende significativamente de uma combinação de recursos, procedimentos, processos, estruturas cognitivas, liderança e rotinas organizacionais (SAAD et al., 2017).

Quadro 12: Perfil dos gerentes entrevistados

PME	Idade	Sexo	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo no Cargo de Gerência
1	28	F	Superior	16	06
2	54	F	Superior	33	20
3	67	F	Superior	44	34
4	48	M	Superior	17	17
5	52	M	Médio	20	15
6	35	M	Superior	12	06
7	34	M	Médio	16	07
8	38	M	Superior	27	16
9	38	M	Superior	15	15
10	26	M	Superior	15	03
11	28	F	Superior	10	08
12	56	F	Médio	18	18
13	50	M	Superior	28	28
14	42	M	Superior	20	20
15	40	M	Médio	03	03
16	53	M	Superior	17	17
17	38	M	Superior	01	01
18	36	M	Superior	02	02
19	32	F	Superior	05	05
20	32	F	Superior	06	06
21	23	M	Superior	08	03
22	36	M	Superior	13	13
23	40	M	Superior	07	07
24	27	F	Superior	08	07
25	43	M	Superior	17	10
<b>Média</b>	<b>40</b>			<b>15</b>	<b>11</b>

A interação social e os processos organizacionais desempenham um papel crítico no desenvolvimento da capacidade de absorção. Implicam também que as quatro dimensões de capacidade de absorção podem ser consideradas paralelas, assim como relacionadas entre si, em vez de serem apenas capacidades discretas e linearmente subsequentes. Essa visão é ecoada por Sciascia et al. (2014), os quais argumentam que as PMEs, com pouca aquisição e assimilação de conhecimento externo, terão dificuldades em transformar, com sucesso, o conhecimento adquirido para melhor atender às suas necessidades. Isso deve implicar alguma confusão e sobreposição das fronteiras entre assimilação e transformação, bem como entre outras dimensões da capacidade de absorção (SAAD et al., 2017). Inicialmente, percebeu-se que as habilidades e experiências levantadas junto aos gestores entrevistados reforçam as proposições dos autores supracitados. Os entrevistados mostraram boa capacidade de análise e síntese no gerenciamento de suas empresas, o que foi muito importante para a capacidade de absorção e adaptação pela qual as empresas passaram e estão passando neste momento de pandemia.



A primeira característica analisada foi a idade. O levantamento da idade dos gestores parece refletir uma tendência do mercado, que sofre com a falta de executivos qualificados para ocupar cargos de liderança. Percebe-se aqui, como consequência dessa escassez, a aceleração do processo de preparo e entrada de jovens como gestores nas empresas. Nota-se, contudo, que os executivos com pouca experiência em gestão podem causar impactos negativos na performance da equipe e comprometer o resultado do trabalho final. O ideal seria que se desenvolvesse um processo de amadurecimento para as exigências do cargo de gerência. Esta foi uma das preocupações demonstradas nos relatos dos pais desses gestores.

Dizem que é preciso oferecer cursos e aulas customizadas dentro das empresas, desenvolver programas de liderança e, até mesmo, investir no treinamento dos profissionais com empresas de outros ramos para solidificar a experiência desses jovens nos cargos de gestão. No entanto, alegam que a dinâmica do mercado, muitas vezes, não oferece oportunidade e tempo para tal treinamento. Na análise do percentual de idade dos gestores, constata-se que 10 estão na faixa dos 30 a 40 anos e 6, na dos 20 a 30 anos, totalizando, nessas duas faixas etárias, 16 gestores. Percebe-se, com isso, que a imensa maioria aponta para esta tendência de mercado: a de gestores jovens que estão buscando a experiência necessária para ter respaldo como gestores em suas organizações, pois sentem dificuldade de liderar os colaboradores.

Na análise do sexo dos gestores, um outro dado que chama a atenção é o considerável aumento de mulheres na liderança dos mercados da rede. Os entrevistados apontaram algumas razões por trás dessa melhoria, como o aumento da preocupação das empresas com a ampliação do acesso a oportunidades de trabalho para as mulheres, desenvolvimento e mais flexibilidade nas relações de negócios. Percebeu-se, na visitação às empresas, que algumas áreas têm mais presença feminina, como a de recursos humanos, finanças, administração e *marketing*. As mulheres geralmente ocupam mais cargos de apoio, todavia, no caso das empresas analisadas, notou-se um excelente número ocupando cargos executivos, quase a metade (08), apesar de ainda os homens terem a maioria nesses cargos. Elas manifestaram que um dos grandes problemas enfrentados no mercado de trabalho ainda é a falta de autoconfiança, e que só estão superando isso por estarem em empresas familiares, nas quais geralmente os pais ou os maridos dão apoio e autonomia para exercerem cargos executivos.

Outro problema apontado pelas entrevistadas é o de que a falta de envolvimento, dificulta o engajamento com os colaboradores e também pode frear os avanços

profissionais. Elas sentem necessidade de que o líder inspire sua equipe, mas, antes de tudo, que confie em seu potencial e em sua tomada de decisão. Revelam que a persistência é uma característica necessária para o êxito profissional feminino na atualidade e que, no entanto, devido aos problemas causados pela desigualdade de gênero e ao maior tempo a ser despendido por elas para conquistarem seu espaço dentro das empresas, nem sempre persistem o tempo suficiente para chegar ao posto almejado. Neste sentido, o apoio familiar é um porto seguro para as mulheres conquistarem essa independência.

Muitos relatos dos entrevistados apontam a carreira gerencial como um grande objetivo tendo em vista que esse trabalho tem sempre diversos desafios e oportunidades. Segundo eles, o gerente deve ter cuidado e perspicácia para lidar com as personalidades da equipe, além de ser minucioso e pragmático para escolher os melhores fornecedores, bem como precisa ter responsabilidade e o status de quem coordena um esforço contínuo coletivo para solucionar problemas dos clientes. Assim, eles defendem que a formação profissional foi algo determinante para terem sucesso em suas carreiras gerenciais.

A primeira análise da escolaridade indica que a grande maioria procurou fazer curso superior (15 dos entrevistados) e pós-graduação (06 dos graduados). Segundo os entrevistados, o primeiro passo para se tornar um bom gerente de empresas é saber, desde o princípio, como é fundamental associar a atenção localizada com a percepção ampliada dos processos da empresa, e, por isso, a formação superior ajuda muito. Apontam que o bom gestor é um profissional multidisciplinar, não importando a formação. Assim, a questão da escolaridade está retratada nos cursos relacionados com a gerência. Os entrevistados reforçam que, para ser um bom gerente, além de uma capacitação teórica e de um aprendizado pautado pela experiência, o profissional deve ter uma postura de quem não despreza o olhar global de cada processo e, para isso, deve buscar fontes de informação diversas para a tomada de decisão, que variam das finanças às relações interpessoais, dos recursos físicos até a qualidade dos produtos.

É interessante informar que, nessa busca pela interdisciplinaridade e visão global, o curso de administração foi o mais procurado, realizado por 18 dos entrevistados, seguido pelo curso de contábeis, por 04 entrevistados. Segundo os primeiros, decidiram-se por administração porque a área: capacita o aluno a gerenciar negócios bem como seus recursos materiais, humanos e financeiros; é ideal para quem tem espírito empreendedor e visa desenvolver a visão estratégica de projetos alinhados com as práticas do mercado; ajuda a analisar cenários, planejar estratégias, liderar equipes e coordenar as operações de uma empresa a fim de obter os melhores resultados.

Também alegaram que o administrador é essencial nas organizações, podendo atuar na gestão de empresas dos mais diversos portes, principalmente na área de recursos humanos ou, ainda, na de *marketing* e finanças. Além disso, apontam a exigência atual do mercado de que esse profissional esteja conectado às possibilidades de inovação, como forma de otimizar processos e gerar vantagem competitiva para os negócios.

Outra situação por eles mencionada é a de que, para se tornar um gestor de referência, é necessário ter consciência de que o processo de formação nunca termina e deve ser iniciado o quanto antes. Por isso, é essencial a percepção de que os cursos de especialização têm valor relevante na formação do profissional a fim de melhorar sua postura, objetivos e expectativas. Reforçam que é preciso estar em busca por mais capacitação e experiências relacionadas à área. Na visão deles, quem deseja alcançar um alto cargo na diretoria executiva de uma empresa sabe que isso levará tempo, e um bom gerente é constituído de uma gama de experiências acumuladas, erros, aprendizados e memórias. Nesse sentido, a pós-graduação ajuda a melhorar o raciocínio lógico e a visão holística, fundamentais para tomada de decisão.

Os que não possuem curso superior justificam que é preciso entender cada momento e priorizar as oportunidades de acordo com a conveniência. Para eles, às vezes, saltar etapas pode parecer uma ótima ideia, porém, quando se está diante de uma grande decisão e se sente um vazio de experiência para embasá-la, o desastre pode ser ainda maior, risco pelo qual os jovens que só estudaram são suscetíveis. Logo, optaram por trabalhar e gerenciar a empresa focando na prática diária, com uma mistura ideal de paciência e determinação. Comentam que não têm uma formação acadêmica e que essa falta é compensada pela experiência e vivência na empresa. No entanto, argumentam que a formação técnica de nível médio é a ideal para quem deseja começar a trabalhar como gerente de empresas mais rapidamente. Como exemplo, citam o técnico em contabilidade, profissional de processos gerenciais e finanças que pode atuar como uma espécie de “braço direito” do corpo executivo da empresa. Acrescentam que o formato de curso técnico, com menor duração, auxilia o profissional a ser adaptável a vários segmentos de mercado.

Com relação ao tempo de empresa, os entrevistados apontam a importância do período anterior à gerência, no qual o profissional pode se espelhar em seus antecessores, inspirando-se em suas atitudes e gestos, que são ensinados pelo exemplo dos mais antigos na empresa; compreender a importância da estrutura financeira, competitividade e movimentos do concorrente; aprender com o cliente, em que o atendimento está em

primeiro lugar. Observa-se, portanto, que esses relatos revelam vivências do cotidiano que são muito valorizadas pelos gestores para embasar suas tomadas de decisão.

O quadro 12 mostra que a maioria dos entrevistados tem entre 10 e 20 anos de vivência na empresa, cujos relatos evidenciam que tal experiência os torna pessoas bastante competitivas, bem mais controladas, que pensam bastante e quase não agem por impulso. Descrevem que o desenvolvimento de uma organização depende da execução dos projetos, os quais nem sempre são fáceis de serem organizados, sendo, muitas vezes, elaborados pelo próprio empreendedor, e, por isso, o tempo de casa é determinante para ser um bom gestor. Conforme o quadro 12, a grande maioria trabalha há um bom tempo na empresa, o que lhes confere mais segurança na tomada de decisão e no exercício da gestão.

Apesar de estar sempre engajado com o seu negócio, é importante que o empreendedor reconheça a necessidade de outra pessoa para ajudá-lo na administração dos setores, um gerente tático, o qual deve reunir as competências necessárias para trabalhar em tal cargo. Por isso, na análise da estrutura organizacional deste estudo, muitas unidades de negócios analisadas optaram por constituir um gerente tático para fazer o meio campo entre o estratégico e o operacional.

Analisando-se os dados, percebe-se a relação entre o tempo de casa e o de exercício da gerência. No quadro 12, observou-se que os gestores, em sua maioria, trabalham há um bom tempo na empresa, de 10 a 20 anos, e têm pouco tempo de gerência, de 5 a 10 anos, o que significa que eles passaram por uma razoável experiência anterior antes de assumirem a nova posição. Isso fez com que eles se tornassem líderes mais democráticos, participativos e gostassem de delegar funções, cobrando responsabilidades e dando autonomia aos colaboradores.

Dentre os que têm pouco tempo de gerência, 08 profissionais, verifica-se que são líderes bastante dependentes da equipe. Para eles, a liderança se resume em uma palavra, confiança mútua, baseada na autonomia que dão a seus funcionários - mesmo, às vezes, sendo líderes mais exigentes em função das reivindicações dos clientes -, e no companheirismo, o que os torna mais coordenadores de atividades do que de fato chefes. Em razão disso, eles entendem que, para ter sucesso na gerência, além do conhecimento científico da área, é importante que se tenha uma vasta experiência para saber lidar com as situações do cotidiano da rotina da empresa, sendo profissionais com visão estratégica e inovadora, além de qualidades como agilidade, organização e confiança. Segundo suas

falas, essas características demonstram que o profissional está totalmente engajado com o seu papel, trazendo bons frutos para a empresa.

A função dos gestores é reforçada pelas proposições de alguns autores, como Rua et al. (2018), os quais expõem que o aumento da posição competitiva das empresas, particularmente as PMEs, é de grande importância para o desenvolvimento e a renovação das economias nacionais. Também Anderson e Eshima (2013) afirmam que, atualmente, embora as PMEs sejam reconhecidas como importantes contribuintes para as economias, a compreensão de como elas prosperam em um ambiente cada vez mais competitivo e alcançam crescimento é limitado. Nesse ambiente dinâmico e turbulento, o conhecimento representa um recurso crítico para criar valor, desenvolver e sustentar vantagens competitivas (Teece et al., 1997). Contudo, ambientes, tecnologias e competitividade em rápida mudança intensificam os desafios as empresas enfrentam a autossuficiência na criação de conhecimento.

O perfil das unidades e dos gestores analisados encontra respaldo nas considerações de Martins et al. (2019), ao afirmarem que, nas questões gerenciais no desenvolvimento das PMEs, podem ser consideradas três dimensões para caracterizar as especificidades dessas empresas:

- *Dirigente*: apresenta características comportamentais típicas das PMEs: as especificidades estão relacionadas às características do pequeno empresário, refletindo seus valores, atitudes, desejos, motivações, competências, estilo de liderança, entre outros, nas ações e decisões tomadas. A centralização é uma característica marcante da pequena empresa. O dirigente aparece como único decisor, e o seu sistema de valores caracteriza o processo de tomada de decisão (MARTINS et al., 2019).
- *Organização*: a pequena empresa, diferentemente das organizações formais, pode ser caracterizada como um grupo, pois tem uma estrutura simples e relações informais, e depende fortemente do sistema de valores, objetivos e ambições do seu dirigente. As características específicas da pequena empresa que decorrem da existência da estrutura simples são: pouca divisão do trabalho; centralização; mínima diferenciação entre suas unidades; baixa hierarquia nos níveis de gestão; baixo nível de departamentalização; comportamentos não muito formalizados; coordenação realizada por supervisão direta; sistema de informações interno simples; menos volume de documentos e comunicações escritas; e baixo nível de maturidade organizacional (MARTINS et al., 2019).

- *Ambiente*: as ações e decisões das pequenas empresas são influenciadas pelas condições do ambiente externo. Embora se enfatizem muito os aspectos administrativos internos, fatores ambientais externos podem ter um forte impacto no desempenho e, conseqüentemente, na viabilidade e crescimento da pequena empresa (MARTINS et al., 2019).

Em resumo, na análise do perfil das empresas e seus gestores, chamam a atenção alguns dados determinantes para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Nesse aspecto, são muito importantes o tempo de existência e o de participação na rede, os quais, nas empresas analisadas, desenvolveram uma tradição e uma *expertise*, observadas na prática e nas falas como determinantes para o desempenho dessas organizações. Já no perfil dos gestores, destacam-se o grau de escolaridade e o tempo de empresa.

### 4.3. ESTRUTURA ORGANICACIONAL

O primeiro objetivo específico da tese trata da estrutura organizacional, a qual será detalhada a seguir. Para cumprir com esse objetivo, foi conduzida uma entrevista contendo questões relativas às dimensões da estrutura organizacional: descentralização, departamentalização, formalização, especialização e coordenação.

#### 4.3.1 – Categoria de análise *a priori*

Na análise da estrutura organizacional, percebeu-se claramente as relações intraorganizacionais das unidades estudadas. Estrutura é a combinação das relações entre elementos organizacionais que formam a filosofia de existência das atividades de uma empresa, podendo esses elementos serem rígidos de um lado e flexíveis de outro. É uma maneira ou método pelo qual as atividades organizacionais são divididas, organizadas e coordenadas. Nesse sentido, as organizações criaram estruturas para coordenar as atividades de fatores de trabalho e controle do desempenho de seus membros (ALI AHMADYA et al., 2016).

Schwab *et al.* (2015) consideram que a estrutura organizacional constitui o elo entre as orientações estratégicas da organização e seu modo de atuação no mercado, e pode ser definida como a forma pela qual a autoridade é atribuída, por meio das relações de dependência hierárquica e de cooperação; as atividades são especificadas e distribuídas; e os sistemas de comunicação são estabelecidos no interior das organizações.

A estrutura organizacional é a primeira categoria de análise *a priori* que será detalhada, levando-se em consideração cinco dimensões denominadas subcategorias de análise, conforme mostra o Quadro 13.

Quadro 13: Dimensões da estrutura organizacional

<b>Descentralização</b>	<b>Departamentalização</b>	<b>Formalização</b>	<b>Especialização</b>	<b>Coordenação</b>
Linha hierárquica de autoridade e responsabilidade bem definida e flexível	Estruturação de unidades administrativas competentes e inovadoras	Sistema de governança interna ético e comprometido	Treinamento e formação contínua de capital humano	Sistema de liderança democrática e eficiente

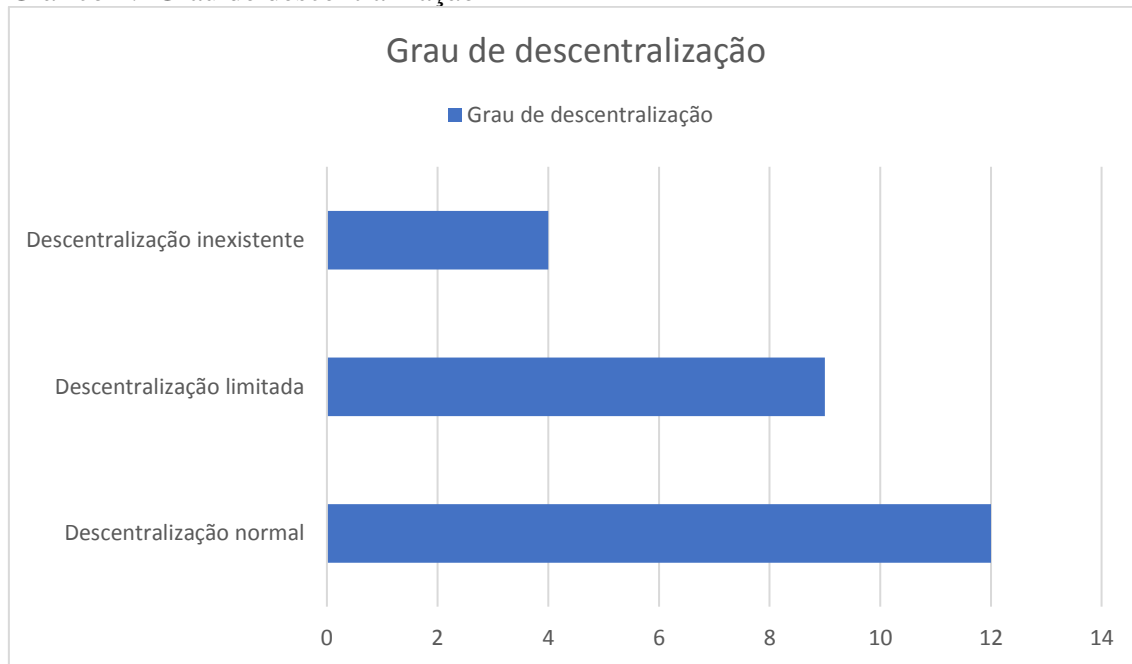
Fonte: Adaptação de Helfat (2014).

### 4.3.2 – Subcategorias de análise *a priori* da estrutura organizacional

#### A - Descentralização

A primeira dimensão da estrutura organizacional estudada é a descentralização. Estudando-se essa dimensão, observa-se que a empresa familiar tem uma de suas características principais, sobretudo nas questões gerenciais, que é a sobrecarga na tomada de decisões. Os entrevistados apontam como dificuldade essa situação e dizem sentir necessidade de delegar funções. Nas unidades analisadas, percebe-se três formas ou graus de descentralização: uma boa parte a adota de fato; outras, de forma parcial; e outras apresentam uma gerência centralizadora, inexistindo, neste caso, qualquer meio de autonomia para os funcionários. O gráfico a seguir refere-se à quantidade de unidades com o seu respectivo grau de descentralização, elaborado a partir do questionamento dos gestores e da percepção *in loco* do pesquisador.

Gráfico 2: Grau de descentralização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As decisões são repassadas pelos membros da família que compõem a gerência da unidade, fato esse que muitas vezes é, também, um fator de risco de conflito, por isso os entrevistados revelam que adotam uma sistemática de trabalho em que há uma separação precisa dos assuntos e interesses familiares dos das questões rotineiras da empresa. Isso é importante para que o repasse das ordens e orientações seja feito de forma adequada no cotidiano da empresa.

Em particular, a centralização das decisões, sem dúvida, torna-se mais cara em tais situações. Além disso, um dos custos da organização matricial é que pode ocasionar incentivos conflitantes, considerando que, no caso das empresas analisadas, algumas unidades se reportavam a vários gestores, enquanto que uma estrutura de divisões pode levar à produção de informações úteis no fornecimento de incentivos, sendo isto mais racional e econômico para a empresa.

Os gestores indicam a necessidade de planejamento da estrutura organizacional, que é formada por três princípios. Inicialmente, a estrutura organizacional determina as relações formais e as relações na organização, mostra o número de níveis da hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes. Em segundo lugar, determina a posição das pessoas, bem como o trabalho em grupo nas unidades, que são divididas em toda a organização. E, por fim, inclui o projeto de sistemas em que todas as unidades são coordenadas e pelo qual a eficácia das relações na organização é garantida (ALI AHMADYA et al., 2016).

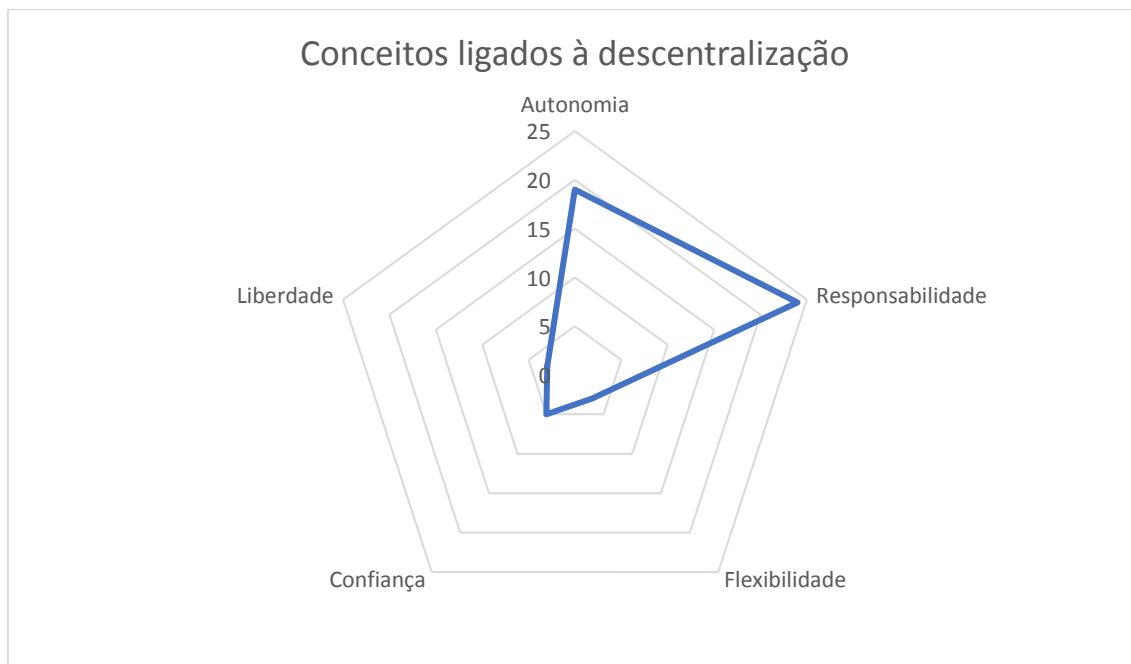


Assim, os entrevistados afirmam valorizar bastante certos conceitos diretamente ligados à descentralização de autoridade e tomada de decisão. Citam muito a questão de quem é o responsável por cada setor da empresa. Acreditam que a postura do líder é muito importante, principalmente quanto a ser flexível, dar liberdade para eles agirem, o que demanda, também, uma postura de confiança na relação de trabalho e na capacidade de os gestores concederem autonomia a seus colaboradores.

Nessa dimensão da descentralização, os gestores manifestam a importância de não se reter todas as informações. Julgam que o conhecimento do processo produtivo é importante também para a autonomia da própria unidade de negócio. Exemplificam que, se alguma contingência ocorrer, a instituição tem condições de andar normalmente, mesmo com a ausência do chefe.

Essas análises são explicadas por Kaufmann et al. (2019), os quais defendem que o nível de centralização afeta onde o poder de decisão está concentrado em uma organização. Funcionários que trabalham em uma organização mais centralizada precisam adiar a tomada de decisões para cima, pois precisam esperar constantemente pela contribuição de seus supervisores antes de prosseguirem com o trabalho ou iniciarem um processo. Já em uma organização descentralizada, a decisão é empurrada para o poder descendente, pois os funcionários recebem muitas oportunidades para ajudar a moldar seus processos de trabalho (KAUFMANN et al., 2019). O Gráfico 3 mostra os conceitos que os gestores têm sobre o que é descentralização, os quais foram estabelecidos de acordo com o número de citações que mais emergiram nos relatos deles sobre esse questionamento, destacando-se a responsabilidade e a autonomia.

Gráfico 3: Conceitos de descentralização.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Os gestores entrevistados consideram de extrema importância que a empresa tenha uma sequência de orientações para que o processo produtivo seja bem compreendido e entendido pela equipe. Mesmo aqueles que não adotam a descentralização sentem a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de poder pensar nas tomadas de decisão. Percebe-se que algumas unidades conseguiram avançar na questão da descentralização, adotando o gerente tático, o que já foi demonstrado nas questões anteriores referente ao organograma.

Os conceitos ligados à descentralização também são explicados por Kaufmann et al. (2019). Segundo eles, níveis crescentes de hierarquia são, com frequência, resultantes da necessidade de mais controle gerencial, que pode se tornar excessivo e levar à burocracia percebida. Além disso, as organizações hierárquicas são caracterizadas por uma infinidade de partes interessadas que são obrigadas a participar dos processos de tomada de decisão, os quais acabam sendo retardados, resultando, também, nessa burocracia (KAUFMANN et al., 2019).

Observa-se evidentemente que a autonomia, a responsabilidade, a flexibilidade, a confiança e a liberdade são os conceitos mais citados nas falas dos entrevistados. O fato de a autonomia e a responsabilidade serem os mais comentados revela a preocupação e a dificuldade que a maioria dos gestores ainda têm de descentralizar. Segundo eles, essa dificuldade reside no fato de que não estão muito confiantes de que os colaboradores

executarão as tarefas de acordo com a filosofia e o pensamento estratégico dos proprietários.

Ali Ahmadya et al. (2016) explica tais análises ao constatarem que a estrutura organizacional é uma ferramenta utilizada para se atingir objetivos de curto, médio e longo prazo. Assim, qualquer discussão sobre os objetivos organizacionais deve estar relacionada a estratégias e a estruturas. Nesse sentido, o tamanho da estrutura organizacional é importante, e sua magnitude possui quatro elementos: capacidade física da organização, número de funcionários, entrada e saída de recursos, recursos materiais e financeiros. O tamanho de uma organização é eficaz em sua estrutura ideal, conforme seus objetivos organizacionais (ALI AHMADYA et al., 2016).

A agilidade é considerada como uma capacidade de sobreviver e prosperar de forma competitiva em um ambiente dinâmico e imprevisível. Também pode ser definida como a rapidez da organização às mudanças que ocorrem no ambiente de trabalho para obter sucesso. Além disso, é uma estratégia de gerenciamento proativa que visa uma resposta rápida às mudanças de mercado, mantendo os recursos da organização de forma eficaz e atendendo aos desejos dos clientes em tempo hábil. Portanto, a agilidade organizacional é uma estratégia essencial e necessária para as organizações gerenciarem rapidamente seus conhecimentos ao responderem a um ambiente em mudança e às condições turbulentas do mercado (KANTEN et al., 2017). A descentralização é, nesse sentido, um fator que favorece a agilidade organizacional, o que é percebido nas falas dos gerentes entrevistados. No quadro a seguir, estão as unidades de codificação de descentralização que foram levantadas e analisadas a partir das entrevistas.

Quadro 14: Unidades de codificação de descentralização

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
<b>Descentralização</b>	A gente tá procurando, hã... Inovar, aprendê, nesse sentido, porque como a empresa é familiar, hã... acaba a gente se... sobrecarregando um pouco, né. Então, com a vinda do Márcio, que é o, é o gerente, então a gente conseguiu repassar um pouco, né, dessa... dessa responsabilidade. E ele tem total... hã, ele pode tomá as decisões, né, quanto aos funcionários, e quanto ao <i>layout</i> da loja, em algumas outras questões também... ele tem... hã... essa... responsabilidade, e também tem a sua autonomia pra tomar decisões. Mais ele. E daí, dentro do que ele vê que, que pode ser feito, ele repassa isso pros outros colaboradores.	E-1
	Exatamente..... Eu, se eu saí, a empresa vai funcioná. Normalmente. Não vai dependê da minha presença... Não depende. É, isso, isso aqui já foi... já foi programado pra ser assim. Se eu precisar saí, eu saio. E... eu tenho esse menino aqui que trabalha, meu primeiro vizinho, faz... que faz trinta anos que tá comigo. Ele, ele toca a empresa de boa, se precisá. : E, e eu assim, ó, eu não tenho, é, hã... pode ser que até seja um erro da minha parte... mas a minha rotação de funcionários é muito pequena. Porque as pessoas que se adaptam ao que eu... quis, preciso e desejo delas. Tem gente, assim, que troca por qualquer coisa, ou, hã... não, eu, eu tenho sempre, eu tenho funcionários ali, que tão há muitos anos comigo.	E-3

	Eu sou o gerente. Eu tenho mais dois colaboradores que me ajudam nessas funções, né. Eu sou o encarregado geral, mas eu passo, há... responsabilidades, pros outros dois. Que ajudam na, a cobrar os outros também, né. Supervisionar o trabalho dos outros.	E-6
	Com certeza. A gente trabalha, há... dando a maior condição possível pra eles trabalhá sozinho, pra eles decidí. Tanto é que açougue, professor, hoje... eu não compro mais carne. Quem compra é meu açougueiro. Eu não preciso mais me preocupá pra comprá carne. E, quando falo de carne, não tô falando só de carne de gado. Tô falando de coxa, sobrecoxa, de frios, de congelados, tudo que ele faz pra mim, é isso aí. Se ele não compra, ele me dá a lista, “ó, Paulinho, compra pra mim isso, que eu, hoje, tá meio corrido, tá aqui”. Eles, “é só pegá, entrá em contato com, com os fornecedores e cotá qual o melhor preço”.	E - 10
	Não, na verdade a gente dá autonomia, mas a gente sempre, há... se organiza pra não deixá eles sozinhos.....na verdade, a gente nunca deixou.....mas, eu acredito se... se precisa deixa, aí, eu acredito que eles fazem.	E - 12
	Na verdade, a gente se vira. Cada um, um ajuda. às vez, a gente tem tipo a “ah, agora é época, vamô dizê, de Dia das Mães”, daqui uns dias a gente se reúne ali, e... ajeta o mercado, enfeita, né. Um pede ideia pro outro. E mesma coisa assim nas prateleiras, às vez vem coisa nova, ou... onde é que eu vamo botá... a gente meio que é... bem unido, né, nessa parte...a gente ajuda. Um ajuda o outro, né. Se um tá com mais serviço, o outro vai ajuda. Se tá com menos... sempre pede ajuda, um pro outro...	E - 14
	Tem descentralização. Isso, aí eu passo em cada setor. Eu vô em cada setor. Quando não posso reuní todo mundo, na mesma hora, porque às vez o mercado não pode pará.....pra nós fazê uma reunião. Né. E... eu vou em cada setor, tento me, chamá o pessoal, e, passo os comandos que têm que ser dados, os recados e... e a forma que a gente decidiu em fazê uma... orientação específica pra cada setor. Faço reunião só quando é necessário, que eu vejo assim... mas senão, eu vô, pra não pra na nossa... produção, não vou tirá todo mundo da foto pra fazê isso.....só se for uma coisa... urgente, que tem que sê no geral mesmo, aí eu chamo todo mundo mesmo.	E - 18

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas dos entrevistados são reforçadas pelas proposições dos autores a seguir no que se refere à descentralização. Inicialmente, Ali Ahmadya et al. (2016) defendem que a estrutura organizacional pode ser afetada por objetivos, estratégias, ambiente, tecnologia e tamanho da organização. Essas variáveis são estruturais, indicam características internas dessa organização e sua posição no ambiente de atuação, e apresentam uma base pelas quais as empresas podem ser medidas e seus recursos estruturais podem ser comparados entre si (ALI AHMADYA et al., 2016).

Para apoiar tal discussão, Feldman (2004) mostra que a compreensão dos recursos estratégicos, por meio da perspectiva da prática social, permite-nos compreender mais sobre o papel dos recursos na mudança. A autora relata que a teoria da prática social possibilita que os recursos sejam vistos no contexto como fontes de energia mutável. De qualquer forma, independentemente do contexto, a abordagem sobre a compreensão dos recursos exige uma elaboração sobre a corrente teoria e prática social, a qual fornece uma nova maneira de entender a mudança organizacional.

Essa perspectiva é usada para mostrar de que modo os recursos podem se transformar em formas inesperadas, como resultados das alterações nas rotinas

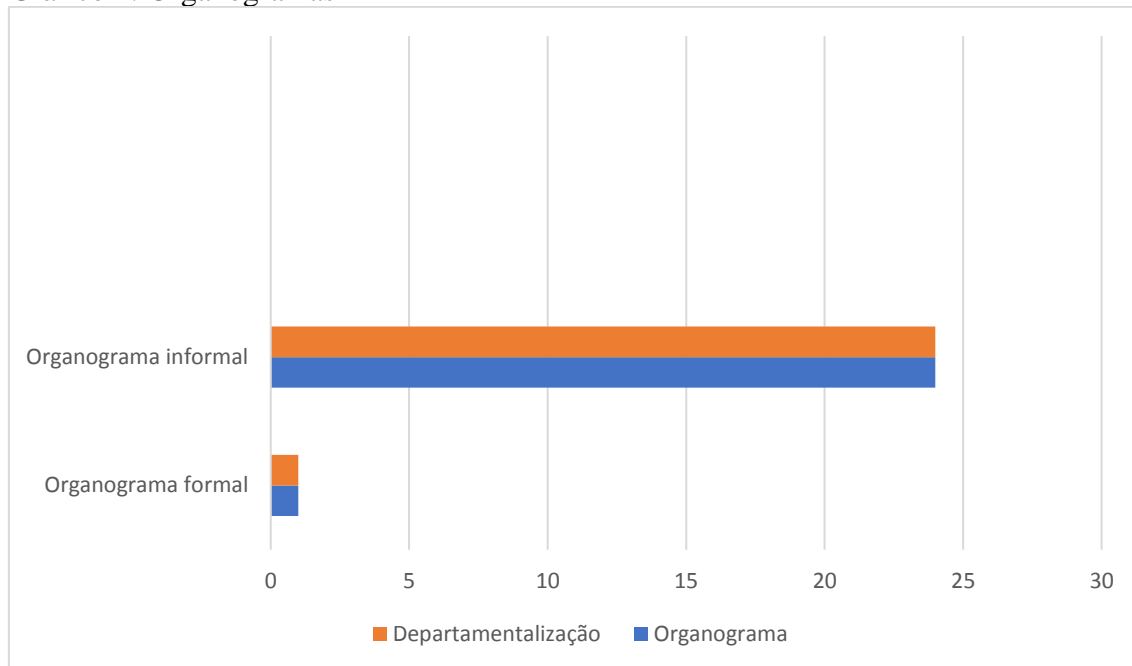
organizacionais, e como essa transformação de recursos faz com que a resistência às mudanças seja difícil de ser prevista. Em seus estudos, a autora combina a mutabilidade de recursos do ponto de vista institucional com o foco interno da visão baseada em recursos e propõe uma base prática teórica de mobilização de recursos organizacionais. A vertente da teoria da prática social identificou os recursos como um aspecto importante da estrutura (FELDEMANN, 2004).

A Teoria da Estruturação define a estrutura como "regras e recursos", recursivamente implicados na reprodução dos sistemas sociais. O artigo estabelece que as empresas devem criar esquemas, ativos e qualidade, e precisam desenhá-los em ação, isto é, em movimento na prática social. Uma vez que os recursos são criados e recriados por meio da ação, eles não podem ser definidos sem considerar o contexto e nem são estáticos (FELDEMANN, 2004). Lin e Ho (2019) mencionam que o tamanho de uma empresa geralmente é um indicador de sua vantagem competitiva em termos financeiros, físicos, humanos, tecnológicos ou organizacionais. Esses recursos são identificados como os direcionadores da vantagem competitiva da empresa.

## **B - Departamentalização**

A segunda subcategoria de análise *a priori* trata da departamentalização. No planejamento, a estrutura organizacional segue três princípios: 1 - determina as relações formais e os relatórios na organização, mostra o número de níveis na hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes; 2 - estabelece a posição das pessoas, como trabalhando em grupo em cada uma das unidades, as quais são por ela divididas em toda a organização; 3 - inclui o projeto de sistemas, pelos quais todas as unidades são coordenadas, sendo garantida uma relação eficaz na organização (ALI AHMADYA et al., 2016). No Gráfico 4, está representada a quantidade de unidades que adotam a departamentalização e/ou algum tipo de organograma formal, informações essas resultantes de questionamento feito aos gerentes entrevistados.

Gráfico 4: Organogramas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

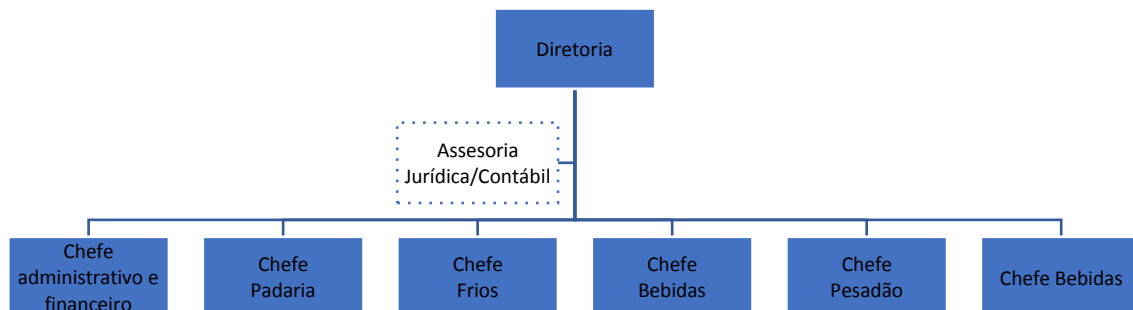
Na análise das PMEs, observou-se que todas possuem um sistema departamentalizado de operacionalização de suas atividades. Contudo, a maioria são informais, 24 do total, exceto uma unidade de negócio estudada que possui um organograma formalizando esses setores. Como consequência disso, tudo é definido verbalmente, de modo informal, e, como alegam os entrevistados em suas falas, nada está escrito, mesmo que já tenham conversado em reuniões sobre a necessidade de formalização para deixar as atividades bem explícitas e devidamente separadas por setor. Segundo eles, essa informalização traz problemas, pois falta organização, o que faz com que o gerente tenha que pensar todos os setores simultaneamente.

Tal situação é explicada por Medeiros et al. (2011), que caracterizam a estrutura organizacional como a forma pela qual a organização se articula para desenvolver suas atividades. Apontam que não existe uma estrutura organizacional ideal, mas sim flexível, estando sujeita a interações externas e internas para se ajustar ao ambiente organizacional que está em operação, a fim de adaptar-se e suprir suas necessidades.

As unidades estudadas possuem um sistema de departamentalização em que os setores que se destacam são os de açougue, padaria, frios, hortifrutigranjeiros, bazar, principais alimentos que compõem a cesta básica, parte financeira e também a administrativa. Em cada departamento, há um funcionário responsável por coordenar as atividades ali desenvolvidas, exercendo função semelhante à de um chefe informal.

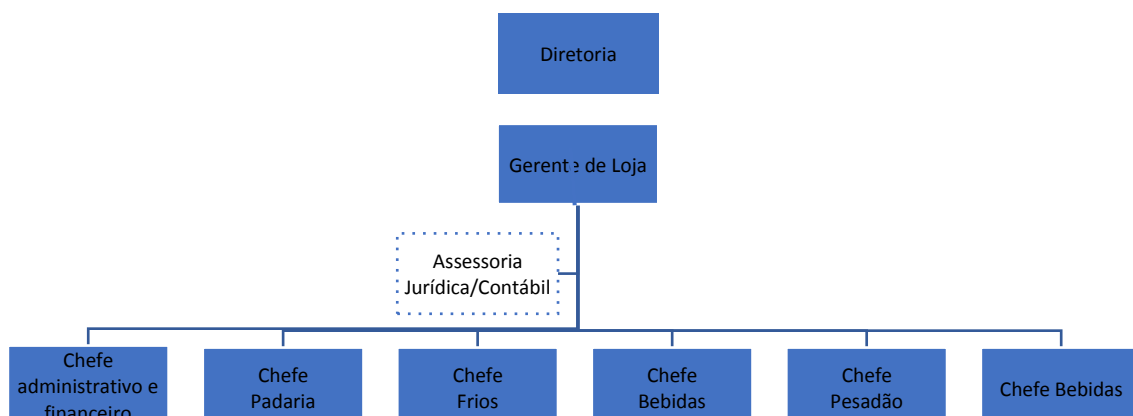
Apesar dessa informalidade, há, basicamente, dois tipos de estrutura que afloram nas empresas analisadas. Na primeira, o gerente exerce seu poder de comando de forma linear, ou seja, diretamente sobre os setores; na segunda, o gerente faz o elo entre a cúpula estratégica e a parte operacional, atuando, neste caso, de forma tática. Neste tipo de configuração aparece claramente os níveis estratégico, tático e operacional. Nas figuras aparecem os tipos de organograma existentes, mesmo que de forma informal, nas PMEs analisadas, os quais foram verificados pelo pesquisador nos relatos dos entrevistados.

Figura 13: Organograma 1



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Figura 14 – Organograma 2



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Outra característica das empresas analisadas é que são caracterizadas, em sua totalidade, como familiares, nas quais a gerência fica sempre a cargo de membros da família, principalmente nos departamentos geral, financeiro, administrativo e de recursos humanos. A gerência de loja, ou tática, é exercida por um funcionário mais antigo e de confiança, e, em alguns casos, por um membro da família.

Portanto, na questão dos sistemas gerenciais das organizações familiares, destaca-se como característica principal a informalidade da estrutura organizacional, em que as principais posições de comando, na maioria das vezes, são exercidas por membros da família. Na modalidade de estrutura com gerência estratégica, tática e operacional, as decisões são sempre tomadas de forma colegiada pelos membros da família detentora da unidade de negócio.

Medeiros et al. (2011) argumentam que os efeitos das estruturas orgânicas *versus* mecanicistas, no desempenho, têm várias faces. Eles mencionam que alguns pesquisadores visualizam uma relação positiva entre as estruturas orgânicas e as capacidades de adaptação e desempenho da empresa, enquanto que outros observam uma melhora no desempenho da empresa com o planejamento formalizado das estruturas mecanicistas. Devido a isso, expõem que os efeitos da estrutura organizacional devem ser investigados em conjunto com os processos organizacionais, associados à detecção de recursos, reconfigurando, assim, a organização para se alinhar com as condições externas. O alto grau de informalidade parece ser uma tentativa por uma estrutura mais orgânica, a qual foi muito defendida pelas gestões entrevistadas por ser menos burocrática e de funcionamento mais rápido. O quadro 15 a seguir apresenta as falas mais representativas das entrevistas codificadas para analisar o discurso referente à departamentalização.

Quadro 15: Unidades de codificação da departamentalização

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
Departamentalização	Têm mais definidos verbalmente, não... Informalmente. A gente tem definido, como vou dizer, não no papel, né, porque a gente até... já conversou várias vezes sobre isso, mas assim, a gente tem, bem definido, cad, cada... setão, setor de cada um. No caso, eu mais na administrativo financeiro, daí tem o pai...	E-1
	Tem, sim. Por partes. Tem sim. Hã... desde da... digamos assim, hã, o açougueiro fica encarregado das compras... da área dele. Eu... normalmente, eu faço... eu, pessoalmente, eu cuido mais da linha dos pesados. Daí eu tenho uma outra menina que cuida de faturamentos, e afins. Ela também tem alguns viajantes que ela que atende. Hã... a menina que cuida lá dos iogurtes, é ela que compra com o viajante... então, é cada um que faz as suas compras, né. Eu não me envolvo... totalmente nas compras.	E3
	É, a gente tem, assim, ó... por departamentos. Tem aqui a gerência, né... tem eu, que... é, faço a parte, assim, da organização, que sô proprietário. Minha esposa cuida da parte... financeira, e Departamento Pessoal, que... com funcionários, né. E... daí, tem o meu gerente, que também ajuda a, a... fazer as com, a, a... as conferências, cobranças, os funcionários, e... lançamentos de nota, contabilidade, essa parte. Daí tem... a outra guria que trabalha no nosso escritório, que trabalha na	E5



	parte de financeiro. É, é... recebe as contas, faz as cobranças... e ajuda a cuida dessa parte também no escritório, né. Depois, daí tem, os, as... os caixas, né, nós temos os caixas, que essa funcionária da cobrança gerencia a parte... chefe de caixa, né... dos caixas do mercado.	
	Separado por setores. Setores, nós temo... o açougue, a padaria... a caixas, e escritório daí. Além das prateleiras, né. Setores, iss, que são cobrados, hã... de forma individual, né. É, na verdade nós, o do escritório, demo um auxilio pra eles, dos setores, né. Nós supervisionamo cada setor. Isso. São especializado, cada um no seu setor.	E6
	- É, tem. É... que nem você falô, é... açougue, padaria. Caixa e gôndolas. E o financeiro, aqui dentro, junto com o ponto de atendimento, que é o Bradesco, tá. Aqui dentro, no escritório, eu faço... tudo. Quando eu não estou, tem a Bruna, que é responsável, ela vem aqui, e recebe conta, passa Bradesco, bem certo. Eu futuro, e eu faço as compras, entendeu. Eu mesmo faço isso.	E7
	- Não, formal... eu não tenho um organograma formal. Não, é. Não tem. Mas, tá, algumas coisas tá bem clara, assim, de, de divisão, né. Da parte deles, assim, ó, o pessoal, quem cuida, né... tem a Fernanda, que cuida dessa parte pessoal, ela também cuida um pouco da parte de, de... de fiscal, também. Né. Eu tenho um rapaz que pa... que faz o cadastro de notas. Então, a parte de tributação e coisa, fica com ele, né. Algumas coisa, assim, mas, né, não tá... todo ele departamentalizado. E nem estruturado no organograma.	E9
	Pois é... é, hã... eu não tenho um organograma organizacional, na verdade.....eu sô patrão, e... e ela é minha, vamo dizê, meu, meu secretário, meu braço direito. E daí eu j, eu deixo pré-estabelecido o que eles podem defini ou não.....porque eles podem defini, na minha ausência, assim. Eu só defino, na verdade, negociação, quando eu não, não, eu tenho outras atividades junto.....há uns anos, já... uns seis, sete anos eu faço outras atividades.....tenho outros, vamô dizê, assim, outros comércio... Então eu... defino, assim, mais ou menos o que é... o que eles podem defini, quando eu não tô. E algumas coisa, eu n, eu repasso pelo <i>WhatsApp</i> , hoje. E, tipo assim, quando tem uma negociação, na verdade, maior, daí eu... eles passam pra mim. Eles filtram e passam pra mim.....“ah, tem dúvida numa negociação maior, é comigo”. E as outras, tomar decisão, é tudo eu. Então, fui falá com um funcionário hoje de manhã, eu voltei e demiti ele. Então, essas coisa é comigo. Então... existe eu na, na gerência geral. logo, abaixo de mim, .... uma gerência meio, administrativa, e comandando... e quando não estou é com ela.	E-14

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Observa-se, nas falas dos gestores entrevistados, a importância da estrutura organizacional para a gestão estratégica da empresa, mais precisamente, sua relação inequívoca com as capacidades dinâmicas. Overholdt (1997) já havia defendido o uso da estrutura organizacional como vantagem competitiva frente às constantes mudanças do mercado. O autor deu a ideia de como a organização pode trabalhar sua equipe de modo que tenha uma cultura de mudança e adaptação estratégica. Para ele, essa capacidade dinâmica traria vantagem em termos de competitividade, pois a organização seria mais flexível e se adaptaria melhor ao mercado.

De fato, nas falas dos gestores, fica claro a preocupação com as constantes alterações no mercado, e eles percebem que a equipe é fundamental. Nessa categoria de análise, percebe-se que a dimensão de departamentalização e um organograma claro que mostre as relações intraorganizacionais facilitariam a mudança e a adaptação estratégica. Diante de tantas variações, constata-se que as competências essenciais das empresas de sucesso vão além de simplesmente renovar para reagir às ameaças do mercado. As

principais competências incluem a capacidade de antecipar e implementar transformações futuras, sendo que as empresas bem sucedidas institucionalizam suas capacidades de adaptação contínua, bem como a capacidade de dominar o paradoxo de criar um ambiente estável para essas mudanças (ALI AHMADYA et al., 2016).

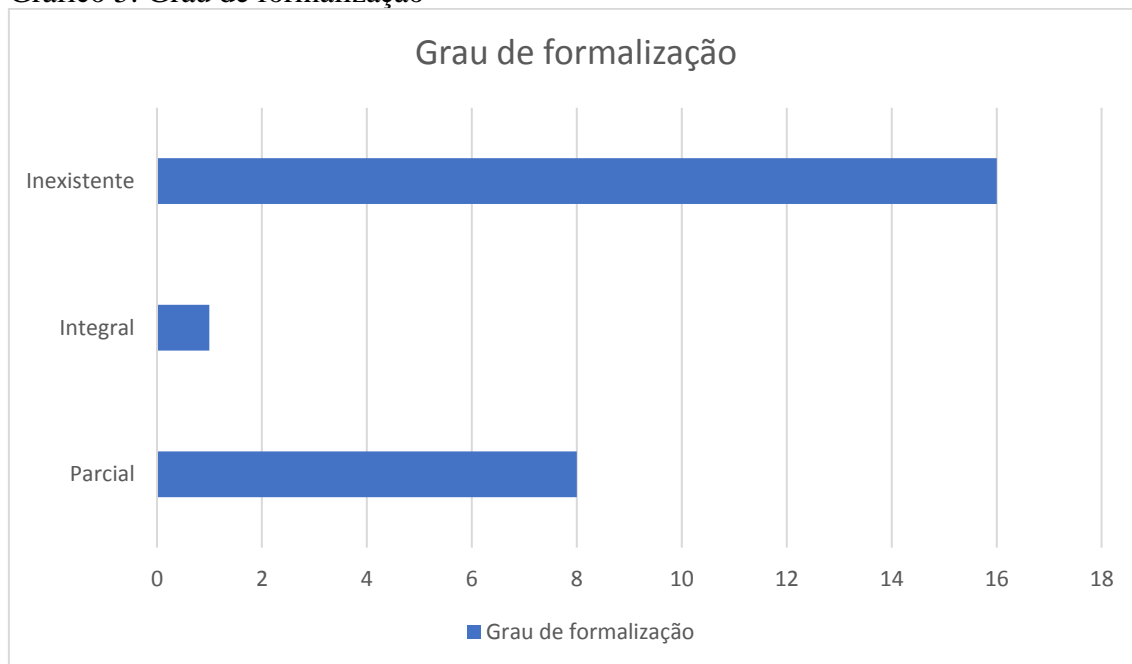
Ainda retomando a questão da informalidade do organograma, percebeu-se, nas falas dos gestores, uma tentativa de flexibilizar as relações e agilizar o processo produtivo. Na verdade, as organizações flexíveis desenvolvem continuamente novas estratégias e se adaptam às alterações das realidades do mercado e, em seguida, mudam todos os aspectos da organização, de modo que sejam congruentes com essas estratégias. Elas são compostas de pessoas que entendem a necessidade de mudar estruturas, processos e comportamentos para atender às necessidades de diferentes clientes (OVERHOLDT, 1997). Mas, por outro lado, as falas também revelaram que o organograma ajudaria a reforçar a dimensão da hierarquia, com elevação do grau de autoridade e responsabilidade, e que, desse modo, a questão da flexibilidade seria resolvida com uma melhor descentralização, em sendo adotada pela empresa.

### **C - Formalização**

A terceira dimensão de análise da estrutura organizacional tem relação com a necessidade de oficializar e documentar padrões e rotinas de trabalho. Hilmansyah et al. (2019) justificam a importância dos recursos humanos e explicam como eles são gerenciados por meio do processo rotineiro de trabalho, o que é consoante com os objetivos estratégicos da organização. Para criar uma força de trabalho que forneça uma vantagem competitiva, as empresas criam um ambiente que fornece conhecimento, motivação e envolvimento, tornando difícil a imitação pelos concorrentes.

Na análise das unidades estudadas, aparecem três graus de formalização: na grande maioria, não existe formalização; em 8 unidades existe formalização parcial; e em apenas uma (01) unidade, existe formalização. O Gráfico 5 apresenta a quantidade de unidades e os graus de formalização, constatados a partir dos relatos dos gestores entrevistados.

Gráfico 5: Grau de formalização

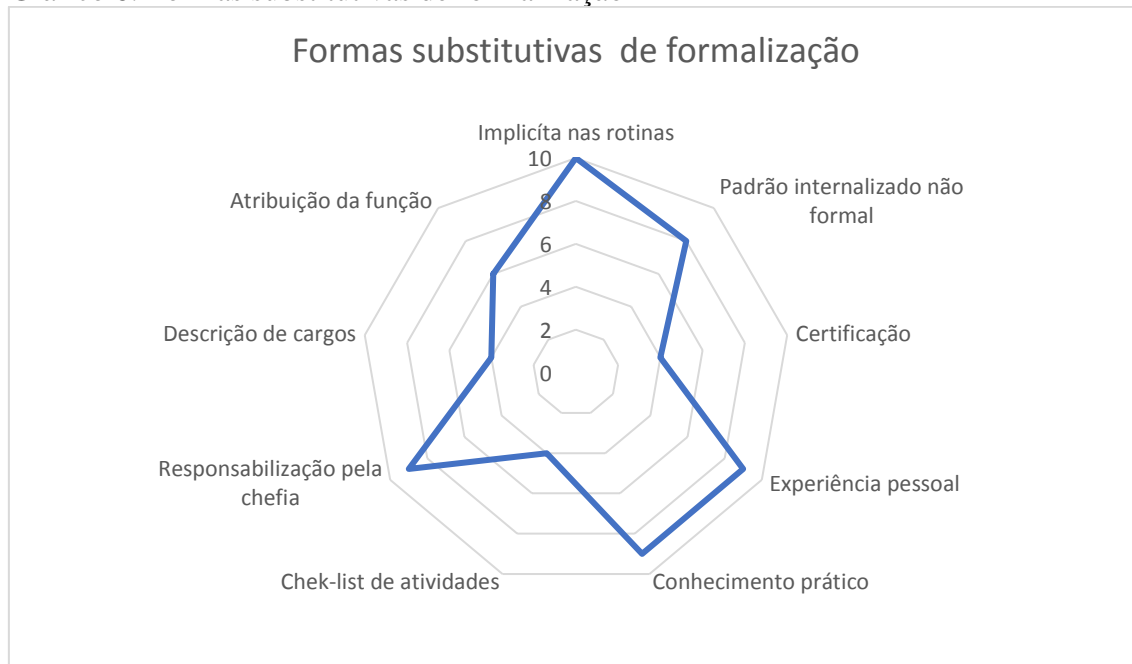


Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

A rede oferece um manual de formalização com orientações sobre as principais funções desenvolvidas pelos funcionários, o qual, no entanto, é quase ignorado pelas unidades estudadas. Na realidade, na maioria das unidades, não há nada formalizado. Alegam os entrevistados que cada um dos funcionários sabe de sua responsabilidade, que está na memória e na estrutura, sendo de conhecimento de todos da empresa.

O grau de formalização acompanha claramente o de departamentalização e o sistema de coordenação das rotinas da empresa, numa relação direta entre eles. Na observação e no relato dos gestores, percebe-se que, onde existe uma certa departamentalização formalizada ou especialização das atividades, existe também uma formalização parcial, respaldando o exercício da gerência e execução das atividades. Na parcialidade ou inexistência da formalização, os gestores sugerem formas substitutivas, numa visível tentativa de buscar outras soluções que não seja a formalização, na intenção de dar andamento ao processo produtivo da empresa. O Gráfico 6 apresenta as formas alternativas de formalização que foram apontadas a partir da análise dos relatos dos gestores - implícita nas rotinas, padrão internalizado não formal, certificação, experiência pessoal, conhecimento prático, *checklist* de atividades, responsabilização pela chefia, descrição de cargos exigida por lei e atribuição natural das funções -, bem como o número de vezes em que foram citadas.

Gráfico 6: Formas substitutivas de formalização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Na análise das formas substitutivas citadas, destacam-se a responsabilização pela chefia, a formalização implícita nas rotinas diárias, a experiência pessoal e o conhecimento prático. Nota-se que a aprendizagem organizacional e o conhecimento implícito têm a possibilidade de explicar tão expressiva ausência de formalização ou de formalização parcial. Outra forma mencionada, a cobrança exercida pela chefia, indica que a figura do gerente pretende substituir as regras formais; em outras palavras, a autoridade do gerente faz as regras.

A estratégia da empresa depende consideravelmente dos padrões e rotinas de trabalho. Nesse sentido, a formalização surge como uma ferramenta imprescindível. A implementação da estratégia depende do grau de centralização, absorção de conhecimento e inovação. Chen e Chang (2012), seguindo as dimensões da estrutura e inovação organizacional em seus estudos, discutiram, primeiramente, como a estrutura afeta a capacidade organizacional de absorção e velocidade de decisão e, posteriormente, as influências na inovação organizacional.

Outro fator que implica a necessidade de formalização é o uso de tecnologias apropriadas para organizar o processo produtivo. Delic e Ahmetović (2013) defendem que a revolução tecnológica, especialmente no domínio da informação e tecnologia das comunicações e da globalização, é fator essencial para a formação do novo cenário competitivo, que é caracterizado pelo aumento de exigências do consumidor e também

por demandas crescentes de inovação, conhecimento e aprendizagem para as empresas. Assim, as empresas devem se ajustar a esse novo ambiente para obterem sucesso e devem se adaptar escolhendo um adequado desenho organizacional. A estrutura surge como o elemento mais importante do desenho organizacional, o qual deve existir para fornecer às empresas força de propulsão para seu crescimento, tanto no mercado interno quanto no de fronteiras externas. A dimensão da formalização de processos produtivos é essencial para complementar o esforço estratégico para manter e ampliar o desempenho organizacional. A seguir, o Quadro 16 mostra as unidades de codificação da formalização que apareceram nos discursos dos entrevistados quando questionados sobre essa dimensão da estrutura organizacional.

Quadro 16: Unidades de codificação da formalização

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
<b>Formalização</b>	É uma coisa que a gente tem... conversado bastante sobre isso, e já... tentamos fazer uma vez e... por algum motivo ou outro, não sei né... acabô... se prorrogando isso. Mas é uma coisa que a gente gostaria de fazê.	E - 1
	Não. É na experiência pessoal. Então, precisa, e é até uma segurança, porque se chega ali na frente “ó, não veio a amostra de tal mercadoria”. “Ó, não tá aqui”... opa. Não recebi a mercadoria, o que que aconteceu? Daí dá tempo, ainda, de você....e por isso é necessário a formalização.	E - 3
	- É... eu tenho na, na... é, nós temos lá, no pain... no muralzinho, lá, nosso, a... a função de cada um ... tipo de <i>check-list</i> . Nós, hã... dividimo o mercado em tantos setores, cada um cuida do seu, fulano, hã... “Leandro faz isso, isso, isso”. A... “Cristiane, faz isso, isso, isso”. Eu tenho lá, elaborado... até depois posso te mostrá, lá. Eu, até como trabalhei na prefeitura, a prefeitura... é outra parte que eu peguei, assim, é, é tudo protocolado. Eu ia sugerir pras minhas co, pra Cris, “ó, quando você passa a informação pro teu, ó...pro teu colega que é o caixa, que é pra ti... se tu quisé, faz no computador e pede a assinatura que você passou”. Aí fica melhor ainda. Tu tá documentado que você fez. Aí eu ia cobrar de você e você “não, mas eu passei pra ele, tá aqui ó”. Ah, então vou cobrar dele, não de você.	E - 4
	Não tem formalizado. Cada um sabe, da sua responsabilidade.....tá na cabeça e tá na estrutura. Tá na, no conhecimento de todos, da empresa. Então, se fossem... empresa que sabe fazê. Qué dizê, cada um soma uma parte da empresa, né. Nesse sentido aí. É isso aí. Cada um sabe bem certinho o que tem que fazê. Eu podia até batê um contrato e dizê assim “ó, eu vô compra trinta por cento da tua empresa, você fica com dez, com, com cinco”... “pra designar isso ali, escriturado”. Não... é... foi falado e... e teve uma compreensão. Aí que... questão do motivo, como liderança, que nem antes você me perguntô, eu tenho medo. Porque eu não sei se eu tô falando e eles estão entendendo.	E - 7
	Não tem formalizado. É no informal. Assim, isso tem uma descrição de cargos até por causa do PPCI, né.....e coisa assim. Tem... cada um faz as suas atividades. Mas, como isso foge muito do cargo.....porque hoje, por exemplo, eu tô com... ela retornô hoje ao trabalho, passou quase três meses. Uma da padaria, hã... deu dois AVC nela. Então eu desloquei... uma pessoa que fosse mais compatível com o setor da padaria, pra ajudar na produção, a outra. E aí a... a limpeza, que ela era, era da limpeza, ficou desfalcado. Então alguém tem que limpá, né. E aí, esse é o bom que eu tenho com o pessoal aqui, que, hã... eu não preciso tá dizendo “ó, meninas, tá na hora de limpá o mercado”...então elas, entre elas, elas se distribuíram a função. Hoje uma limpa, amanhã a outra, né. Claro que... faz mais um super-pulo, até porque elas têm outros setores pra cubri. Mas, tudo deu certo. Então... elas consegue, elas têm essa.... essas coisas básicas, que elas têm que supri.	E - 11

	<p>Nada formalizado.....A gente, na verdade, quando foram contratado, já foi dito que... todo mundo ajuda, um ajuda o outro, né...que são é colega, que são um grupo. Então, no início já, na contratação, já é falado isso, aí...que, todo mundo tem que ajudá todo mundo, e... cada um ganha, claro, que sua prateleira, seu... seus compromissos, né. Que nem os caixa, tem que cuidá... atende bem, e cuida com o dinheiro, e tudo mais. Mas, assim, em geral é... todo mundo ajuda todo mundo. Quem precisa.....é só deixá um grito, como se diz. É, daí os mais novos, que entram assim, daí a gente ajuda, ensina e... até que eles entram no nosso ritmo, como se diz né... É, é... geralmente. Aham, entram e a gente já... tipo, se tem um colega novo, a gente fica uma, duas semanas meio que ajudando e mostrando como é que é. Às vez tem gente que nunca trabalhô em mercado, né..... daí não tem experiência.</p>	E - 14
	<p>Então, é, estamos, na verdade, em fase de implantação do.....do sistema organizacional, né...é... exatamente. E tá buscando algumas... a, a melhor forma de... administrá... a or, organização em si, as pessoas, e coisa. A gente tá buscando... uma forma... adequada, digamos assim.</p>	E - 17

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas evidenciam que, na estrutura organizacional o padrão das rotinas organizacionais também é fundamental para o desempenho da empresa. Valieva (2014) mostra que, nas empresas, há um conjunto padrão de rotinas organizacionais que são parte informação e parte administrativas, as rotinas do poder do fundador, genética, institucional e rotinas de desenvolvimento da instituição.

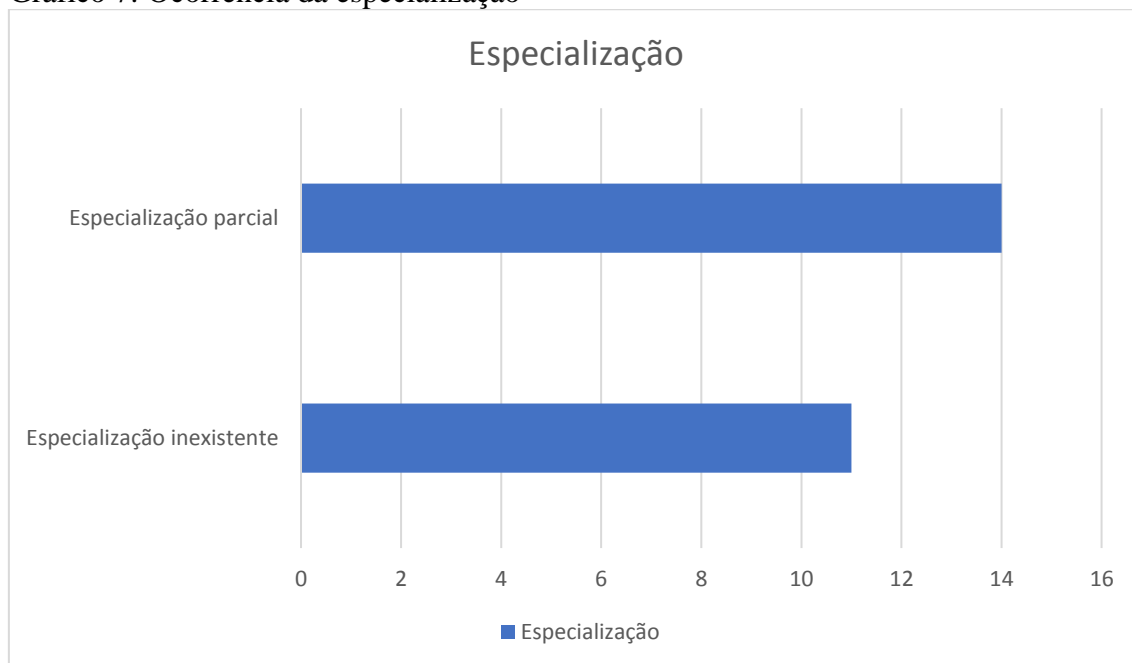
Helfat (2014) afirma que o *design* organização e as rotinas organizacionais têm uma relação muito próxima. O autor propõe uma teoria normativa em que a eficácia do projeto de organização e redesenho depende das características da rotina da empresa. A análise mostra que diferentes tipos e modelos de organização podem ser úteis para melhorar seu desempenho, bem como alterações de concepção, que podem ou não ter sucesso, dependendo de duas situações: (a) especificidade de rotinas e (b) dinâmica contra efeitos estáticos de rotinas organizacionais. Nesse sentido, a formalização de processos pode contribuir consideravelmente para o desempenho da organização. Tal fato é transparente na análise das falas dos gestores e na observação *in loco* feita pelo pesquisador.

#### **D - Especialização**

A especialização é a quarta subcategoria de análise da estrutura, que expressa forte influência e importância nas estratégias da empresa. Conforme constatado nas falas, os gestores dão autonomia aos funcionários que cuidam de determinados departamentos para administrarem as atividades típicas de cada setor. Contudo, na maioria das vezes, eles não possuem especialização, somente em algumas funções essenciais. Destaca-se que a gerência dá autonomia, responsabilidade pela organização do setor, não uma

especialização. O Gráfico 7 mostra o número de unidades com relação à especialização parcial ou inexistente de seus funcionários.

Gráfico 7: Ocorrência da especialização



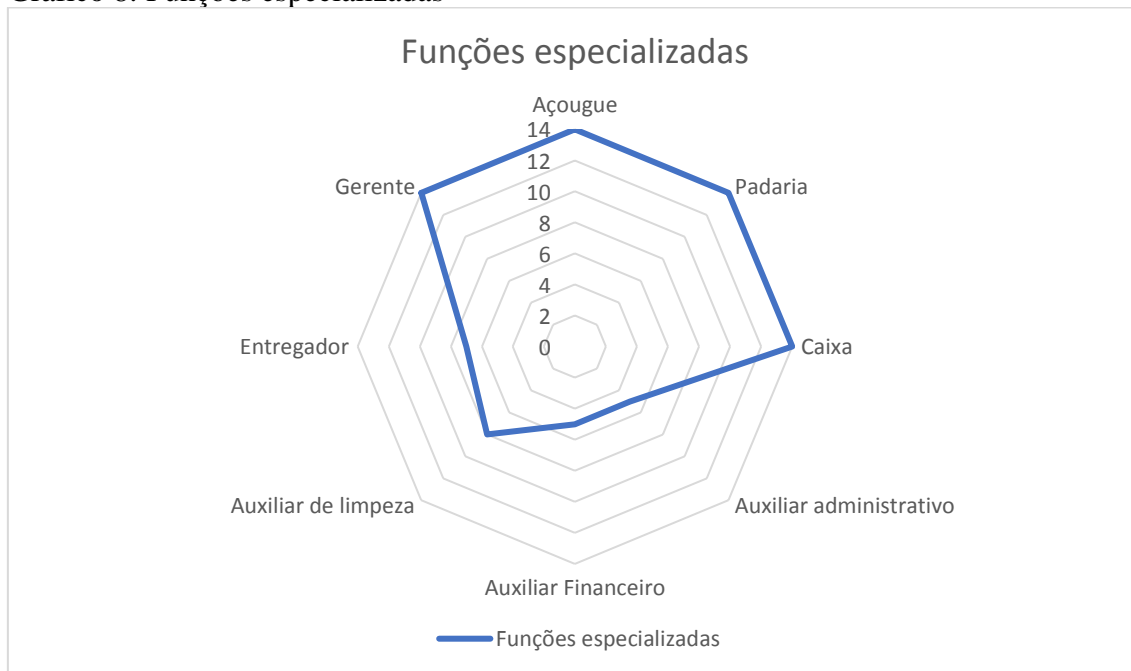
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas

As falas dos entrevistados também revelaram que os casos em que há um certo grau de especialização são decorrentes do fato de que a própria empresa realiza um treinamento específico para cada setor, promovendo cursos e palestras, de modo que os funcionários possam adquirir conhecimento, de acordo com a estratégia da empresa. Esse treinamento é importante porque procura suprir a falta de mão de obra especializada, embora ocorra somente em setores-chave do mercado. Os funcionários, entretanto, procuram cuidar da empresa como um todo: mesmo cada um tendo suas atividades e setor, no momento em que ficam ociosos, ajudam nos demais setores.

Quanto ao grau de especialização, observa-se que as unidades analisadas se dividem entre parcial e inexistente e que nenhuma apresentou especialização total. Considerando as unidades que realizam especialização parcial de seus funcionários, destacam-se, dentre as funções ou atividades que são capacitadas, no nível operacional, os cargos de açougueiro, padeiro e caixa. Essas funções possuem um elevado grau de especialização, inclusive sendo motivo de constante treinamento e formação pela sua importância estratégica em termos de qualidade de serviços e atendimento dispensados aos clientes, e parecem ser a vitrine dos negócios das unidades analisadas, o que faz com que tenham a atenção contínua da gerência. Outros cargos também podem ser citados,

como o de auxiliar de limpeza, entregador de mercadorias, auxiliar administrativo e financeiro. No Gráfico 8, estão apresentadas as funções especializadas com o número de vezes em que foram mencionadas nas entrevistas.

Gráfico 8: Funções especializadas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nos níveis tático e operacional, a especialização aparece com mais frequência. Percebe-se que os proprietários têm uma preocupação em manter em seus quadros gestores com boa performance na gerência estratégica, financeira, administrativa e de loja. Nas unidades de negócio em que existe uma especialização parcial, os entrevistados comentam que investiram em cursos e treinamentos de seus profissionais, os quais ocorreram, muitas vezes, no âmbito interno ao ensinarem uma pessoa com um certo conhecimento específico da área. No geral, percebe-se nas falas dos gestores, que a especialização é importante e necessária para o sucesso do negócio, mesmo que a realidade seja de funcionários que executam diversas funções, pois, na ótica deles, ela aumenta o desempenho organizacional, impactando na qualidade dos serviços prestados ao cliente.

Um dos fatores importantes relatados sobre a especialização é a questão do treinamento e da formação de mão de obra especializada. Ali Turi et al. (2019) defendem que os fatores que afetam o desenvolvimento de organizações em aprendizagem ainda não estão claramente definidos, embora pesquisadores anteriores estivessem interessados neles. A academia identificou quatro fatores contextuais que afetam a probabilidade de



que o aprendizado ocorra: estrutura organizacional, cultura, estratégia e meio ambiente. Pesquisas recentes identificaram fatores semelhantes que influenciam a aprendizagem individual e organizações em aprendizagem (confiança, liderança, cultura organizacional e estruturas). Para os autores, estruturas de tomada de decisão centralizadas e descentralizadas têm impactos muito diferentes na capacidade de aprendizado da organização.

Os gestores manifestaram que estão se planejando para investir na formação e treinamento de cargos-chave de todos os departamentos da empresa. O açougueiro, o padeiro e o caixa são cargos que apresentam uma maior preocupação por parte dos gestores; contudo, os demais também são percebidos como importantes e, por isso, passarão a ter mais atenção e treinamento na intenção de aumentar o grau de especialidade. A especialização é percebida pelos gestores como fator fundamental para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Com a aprendizagem, a tendência é de que a empresa evolua e tenha segurança para ser flexível diante das contingências e mudanças do mercado. A seguir, o quadro de unidades de análise da especialização, que representa o pensamento dos gestores quanto à especialização de seus liderados nas organizações deste estudo.

Quadro 17: Unidades de codificação da especialização

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
<b>Especialização</b>	Sim...existe... Então, veja. Com, conforme mencionamos na pergunta anterior, a gente dá autonomia pra os funcionários que... hã... cuidam de, de determinados departamentos pra administrar as compras, as trocas, né. Conforme eu tava falando... o... setor de frios... o menino que reabastece compra, tem o contato com os vendedores que vem à loja semanalmente, os frios, né.	E - 2
	A gente sempre tá treinando eles. A empresa mesmo treina eles, né. A... a nossa empresa treina eles. Fazemos um treinamento específico. Pra cada setor desse.....isso, treinando ele, com o que a gente pode e... então, fazendo cursos, palestras e com conhecimento, treinando ele de acordo, né. Porque aqui a gente não tem mão de obra especializada.	E-5
	Sim, essa parte, sim. Antes eu tinha uma rapaz que era do depósito, né. Hã, um... que são do açougue também.....né. Então todas as, as... as atividades lá embaixo, tem os que fazem aquilo, são os cara da, da, da... Uhum. Que tem quem que é reposição... claro que eles fazem mais atividade. Mas eles tem que dá conta de uma atividade específica deles. Isso. Tem um rapaz da fruta, né. Então, ele cuida a fruteira, né. Tem a outra que cuida os frios. Né, nessa parte, assim, tem a... mas, vou tá assim uma, uma descrição formal, né. Hoje, a descrição, aqui, do cara que...e... essa menina que cuida dos frios... hã... a descrição dela é repositora. Né. Então não tá o... com a descrição focada no, no... realmente, no serviço da pessoa.....e sim uma descrição... genérica, vamô dizê assim, né.	E -9
	Sim, em cada setor-chave do mercado, porém, no momento que ficam ociosos, ajudam nos outros setores. Então, assim, tem uma estrutura bem nesse sentido... que cada um tem o seu serviço, né, seu setor, mas também a gente ajuda a cuidá da empresa como um todo. Ocioso, ele vai tirá as outras coisa, exatamente. É, exa, é bem essa pegada que ele trabalha. Até porque, eu sempre digo, eu não consigo mantê um... um açougueiro lá atrás, sendo que ele não vai ter trabalho prum dia todo. Nós não temos uma empresa, assim, que... que demanda... até pro tamanho do município, né...	E-10

	<p>Sim, sim. Tem.....na verdade, cada funcionário tem a sua parte que cuida. Eu trabalho ali no escritório, e ainda cuido a parte dos iogurte e dos queijos... dos queijo, fatiados. Eu cuido dessa parte. Aí têm os açougueiro, os dois açougueiros, que cuidam da parte do açougue, faz o salsichão... e daí, tenho os dois caixas. Cada caixa... tem sua prateleira, que cuida... que tem que limpa, que tem que abastecê... que tem que conferi os preço. E daí ainda tem os guri, que um que só cuida a bebida, né, a parte de bebida, e coloca pra gelá, e... e levá, levar rancho, os guri também levam os rancho, os entregador, né, porque a gente faz a entrega na cidade de graça...acima de cem reais, né. Então, eles pegam e entregam os ranchos, quando dá rancho eles entregam o rancho... e, também, eles recebem mercadoria... é tudo num grupo. Um ajuda o outro. Se um está, meio que sem serviço, o outro ajuda, né.</p>	E - 14
	<p>Exatamente. Então, a gente tem, açougue e os açougueiros especializados, padaria eu vô te a padaria especializada. Abastecimento, é... a gente tem funcionários específicos pra abastecimento, e entrega de mercadoria. E eu também divido a função com os funcionários que são do caixa, com o abastecimento. Porque existe aquele tempo livre, né, então eles conseguem... conciliar as duas funções.</p>	E - 19
	<p>Determinei as pessoas certo, em cada setor, ali, que vão ser teus olhos, né. A realidade, hoje. Há... quando eu comprei o mercado, há sete anos atrás, te conta um pouco da história, assim.....viu... rapidinho, né. Ah, eu comprei o mercado faturando cem mil reais, mês. Sabe. Um mercadinho de bairro, né, coisa e tal. Então a gente, como a gente já tem uma bagagem, de experiência de mercado, a gente foi aos poucos... há... adotando nosso sistema de trabalho, né. Dividindo por setores, né, a... começamos, aqui, o açougue nosso, era um açougue... assim, precário.....sabe. Então, tive que acha... busca as pessoas... certas, profissional certo pra trabalha ali, né. E... e daí, então, como é... família, eu me dedico muito a parte financeira, há... faturamento de mercadorias... né. E.....e... daí eu tenho meu irmão, que é o responsável pelas compras... né. E... cuida ali da parte... do pessoal, da loja. E, também, ele... sempre tá em convivência, bastante, com o açougue...entende. Porque hoje, hoje são um... são, principalmente, são três setores que... que eu, no meu ponto de vista, hoje, que são fundamental, hoje, num supermercado.</p>	E - 23

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Também os autores Herbert e Brezeal (2004) corroboram com essa visão quando afirmam que as organizações são desafiadas a tornar-se mais flexíveis, adaptáveis, responsivas aos mercados e à concorrência, ainda economicamente viáveis na exigência de condições econômicas futuras, fazendo mudanças estruturais necessárias em muitas organizações tradicionalmente estruturadas. De fato, as empresas têm mudado suas práticas e estruturas para acomodar novas oportunidades, seguindo os padrões sugeridos pelos contornos de uma nova forma de negócio estável.

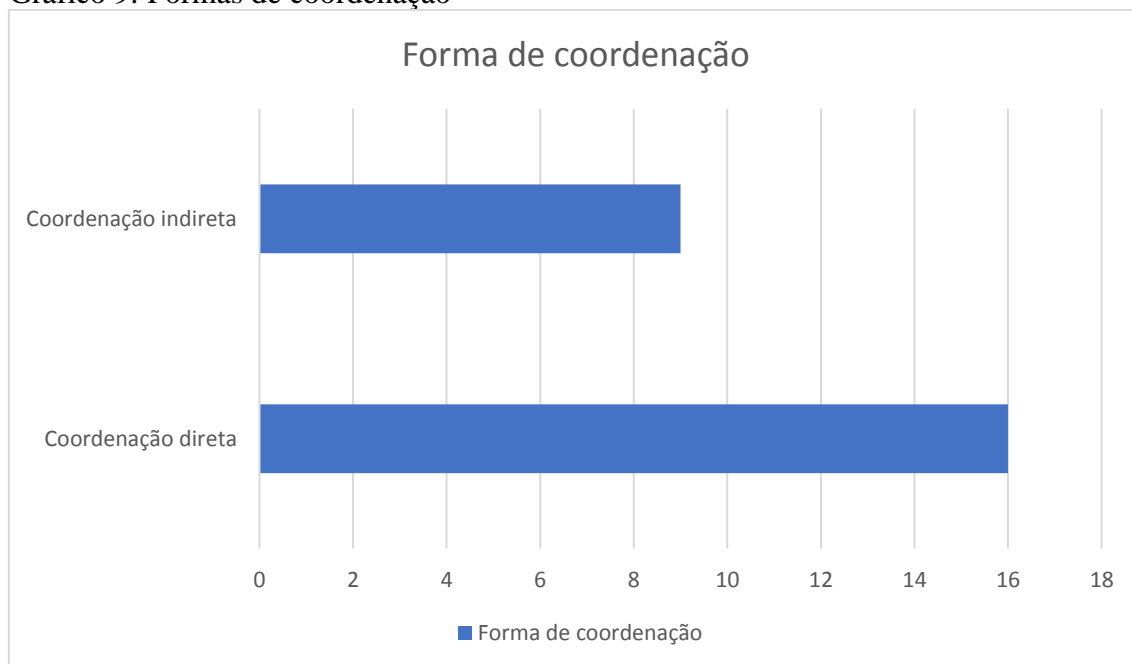
Enquanto o estado final dessa evolução é incognoscível, pesquisas indicam alguns atributos salientes de uma forma organizacional em transição para uma mais estável. Os autores tentam delinear as tendências emergentes e personagens segundo as novas exigências sobre a empresa madura tradicional, explorar a inovação como um processo de importância central e relacionar as dificuldades de adaptação a esses novos elementos. Projetam a natureza de uma forma provisória do que pode vir a ser a próxima forma de organização estável, que irá oferecer a estabilidade do modelo tradicional, a adaptação e a flexibilidade necessárias às atuais empresas de maior dimensão. Considerando isso, a especialização mostra-se, nas falas e na prática dos gestores, também como uma

necessidade para a capacidade de mudança e adaptação estratégica. No entanto, fica evidente que a empresa tem de passar por um processo de aprendizagem, sendo fundamental, antes de tudo isso, sua capacidade de absorção.

## E - Coordenação

Por último, cita-se a análise da dimensão da coordenação. As formas de coordenação das atividades refletem, com nitidez, o índice de descentralização apontado anteriormente. As empresas que não o apresentam têm um índice quase idêntico às que possuem algum grau de descentralização. Nesse sentido, a coordenação das atividades segue a mesma lógica em termos de índice de ocorrência. No gráfico 9, apresenta-se o número de unidades com suas respectivas formas de coordenação relatadas pelos gestores.

Gráfico 9: Formas de coordenação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nas empresas analisadas, observa-se duas formas de coordenação de atividades: a direta e a indireta. Na coordenação indireta, as decisões são tomadas de forma colegiada, em conjunto na família, sendo, depois, repassadas para um coordenador, que faz o meio-campo com a base da empresa. Algumas vezes, esse gerente participa de decisões estratégicas, assim como o pessoal do *marketing* e da assessoria contábil. Na coordenação direta, existe a figura do gerente geral, que disponibiliza e descentraliza a autoridade para cada setor resolver problemas cotidianos e exercer suas atividades.

Ainda no caso da coordenação indireta, existem os três níveis organizacionais, sendo estratégico que o gerente englobe funções administrativas, financeiras, contábeis e de filosofia de empresa. Nesse caso, a coordenação das atividades é executada por um gerente tático, geralmente denominado de gerente de loja, que organiza as rotinas e tarefas da base operacional. Na coordenação direta, as atividades estratégicas e táticas são acumuladas, sobrecarregando os gerentes, os quais manifestam o desconforto de, muitas vezes, não conseguir exercer a gestão na sua plenitude em termos de pensamento estratégico. Esta percepção está refletida na frase usual citada pelos gestores: “Não consigo parar para pensar na empresa”. A coordenação das atividades depende muito do comportamento do chefe e executivo. Modarres (2010) descobriu que a mudança de comportamento do chefe e a complexidade estrutural influenciam significativamente a reorganização administrativa da empresa, e também que o tamanho organizacional está positivamente relacionado com a reorganização. O autor justifica a importância de atender às pressões internas e externas para a mudança organizacional.

Soderstrom e Weber (2019) também reforçam esta proposição, quando identificaram que a qualidade das interações situacionais entre os membros da organização é o motor que está por trás da estruturação dos esforços de sustentabilidade organizacional. As interações bem sucedidas geram traços de atenção, motivação, conhecimento, relacionamentos e recursos que se vinculam a estruturas organizacionais. Suas descobertas apontam para a importância de advogados internos (gerentes) e processos distribuídos nos níveis tático e operacional para o desenvolvimento da estrutura organizacional ideal. Mostram que os interesses, compromissos e identidades dos advogados (gerentes) são alterados no curso de interações repetidas. Por isso, a forma de coordenação das atividades terá impacto no desempenho organizacional, e os gestores têm clareza desta situação, tanto que os que não adotam o gerente tático possuem, em seu planejamento de longo prazo, o objetivo de adotar tal estratégia de coordenação das atividades.

Nesse sentido, Soderstrom e Weber (2019) falam que prestar atenção às interações no nível situacional resulta em uma visão mais dinâmica do surgimento de estruturas formais por meio de processos políticos. O papel dos gerentes táticos e operacionais é importante para que as estratégias tenham eficácia, via estrutura organizacional. Sendo assim, a qualidade das interações dos gerentes e sua equipe é fundamental também para a implementação da estratégia. A seguir, o Quadro 18 mostra as unidades de análise da

coordenação a partir das falas representativas dos gestores a respeito desta dimensão da estrutura organizacional.

Quadro 18: Unidades de codificação da coordenação

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
Coordenação	Tomamos as decisões de forma colegiada .....em conjunto.... E daí repassamos pra um coordenador que vai fazê o meio-campo com a base da empresa..... algumas vezes, a... a... a nossa gerente, ela participa das decisões estratégicas, também, né..... ..e nesse momento, nessas reuniões, a gente, hã... em alguns momentos se reúne o Marketing, que também tem um setor que, é terceirizado, a gente contratou. Por exemplo, se a gente vai promovê um produto, né..... tem que vê quem que vai sê o responsável pela compra, de quem que nós vamos comprá... então, ela precisa tá junto também, né.	E - 2
	Eu coordeno, mas quando saio a Cris assume. A Cristiane assume. O meu pai tá na retaguarda... mas o pai, na parte burocrática, digamos assim, ele... não consegue mais porque... o computador... ..então ele já tem uma... tem setenta e três anos de idade meu pai, né. Mas ele não qué saí do mercado. Então eu quero que ele continue. Até quando ele quisé. Então acaba que a Cris assume, mas cada um tem o seu setor...Então, o meu caixa, ele cuida pra duas gôndulas. O outro caixa cuida duas gôndulas, cuida a reposição, cuida a entrega de rancho. Então, já tá... a... escrito pra eles, o, na mente deles “ah, eu tenho que atender o cliente. Hoje tenho que repor essa mercadoria que chegou”, porque quando chega mercadoria do setor, que é daquele caixa, ele recebe, confere...é, tira um pra Cris, e passa pra... faturamento, e repõe a gôndola. Organizô, terminô o serviço dele. Esse é o... então esse é o padrão de serviços, todo dia, que ele fazem, entende. Se não chegou a mercadoria, ele vai só atendê o cliente e não vai organizar a gôndola. Se chegou, ele vai at, vai recebê, vai repor, e vai botá... precificar. Que também temos regras pra preços de... pra precificação, pra, pra...cont...fazer um trabalho diferente de precificação, e coisa, e... começou a dar certo, sabe.	E - 4
	Dá pra se dizê, assim, que eu tenho aqui... eu, com mais o pessoal aqui de cima, de escritório, uma parte mais... estratégica, e tem o pessoal que faz o meio-campo. Então, tem o gerente de loja aqui, um lá em Miraguá, que faz esse meio-campo entre nós e o pessoal de, de, de base lá, lá embaixo. É, o gerente, lá em Miraguá tá bem concentrado na, na menina. Na pessoa que eu tenho lá, que é a Michele, né. Ela, realmente, tá... agora, a questão do pessoal se reporta pra cá, mas o restante ela coordena tudo lá. Certo, e... aí... os meninos aqui embaixo, porque tu... eu vi que tu toma da Rede, e isso te toma bastante tempo...	E - 8
	É, exato. Essa é.... responsável por coordenada as atividades, e tudo. E... e um outro que cui, que é, coi, um outro... hã... o Jair, então, que é responsável pelo <i>marketing</i> . Também, ele quem lança as promoções e coisa, mas quem faz as promoções, ou vem pela Rede ou eu faço, né. Mas ele, é... responsabilidade dele, é do <i>marketing</i> daí.	E - 16
	E eu gosto de trabalhá em todo... de valorização da equipe. Se você fizé bem, você tem que sê elogiado. Se você fez mal... você tem que sê advertido lá atrás, eu e você. Mas, é, sabe...elogiar em público, e, e corrigir em particular. Eu, eu prezo muito isso também...Quando nós compramos o mercado, nós compramos... a equipe também.....que já estava. E a equipe, vem com vícios. Nós precisamos... readequá. Porque eu tenho uma maneira diferente de trabalhá. Eu gosto muito dessa... de ser justa, sabe. Então... quando eu, eu deleguei que essa pessoas fosse... fosse... a minha sucessora aqui dentro, o que eu falava, o que ela falava foi eu quem falei, então, o que ela fala vale... eu fiz uma reunião, com toda equipe, e deixei isso bem claro.....que essa funcionário, ela é a minha voz aqui dentro. Tá.....cinco minutos depois que eu terminei a reunião, eu recebi um pedido de demissão... de um funcionário que não aceitou essa hierarquia. Por sê colega, não aceitava recebê ordens... de uma colega. Quando eu... departamentalizei e.....separei as coisas como tinha que funcioná.	E - 19
	É, os, o pessoal que nós temo hoje... assim, dá pra dizê que dá pra confia, são confiáveis. Hã... tem os deslizes de algum...se tua sai, fica meio... dão umas, des, lardeadas no serviço, vamô dizê assim, né. Mas são confiáveis.....mas não o perfil... de líder. Pra dizê assim, ó “eu vô sai, mas você é o responsável... pela empresa toda”. Não temo... com esse peito, nós não temo nenhum. Falamo semana passada isso. Nós não temo nenhum com perfil, vamô dizê assim, ô, “vamo se... se ausentá”. E tem um, um funcionário, dizê assim... na nossa	E - 21

	ausência, que seja já... de conhecimento de todos, que esse é o líder que vai ficar responsável, né? Mas a gente não tem nenhum com perfil. São de confiança, são... tranquilo, mas não tem esse perfil de... de liderança.	
	Ah, tem questão, ah, isso, eu acho que consigo lida bem tranquila, a não ser que eu precise de um.... há... de um <i>okay</i> que ele dê, né. Mas... muitas coisas eu deixo de fazê dum dia pro outro.....acaba...acumulando atividades, né. Mas... eu consigo lidá bem. Ele, tipo, me deu... há... me deu permissão pra eu fazê um monte de coisas, e eu acho que... não tem problema... em questão a isso. Eu acho que assim, não sei... não tenho certeza absoluta, mas... eu acho que... em questão de vendas, nós estamos entre o primeiro ou segundo. Há... tem muitas ativi, muitas coisas que... outros acabam copiando... É isso que eu vejo, o ponto bom, que a gente tá na frente. Mas a partir do momento que começá a muda isso, daí sim, daí ele vai tê que... não sei qual é a forma, se... ele vem pra cá, ou ele...há... tomá algumas... atitudes mais... precisa, né... mais rápida. Mas, em questão a isso, eu acho que não... não tem problema. Não... não tenho queixa em questão a isso.	E - 24

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nas falas dos gestores, percebe-se a preocupação com os fatores humanos. Hilmansyah et al. (2019) afirmam que os concorrentes da empresa sempre tentam contratar pessoas melhores para o trabalho, por isso as empresas devem avaliar constantemente os fatores humanos. A maneira como uma organização gerencia sua comunidade pode influenciar seu desempenho, e a forma mais eficaz de criar excelência reside na capacidade de formar equipes únicas. Portanto, um importante fator diferenciador entre empresas é como os recursos humanos são desenvolvidos e mantidos em certas organizações (HILMANSYAH et al., 2019).

Os recursos humanos são importantes porque o conhecimento tornou-se elemento necessário para a conquista da vantagem competitiva, especialmente no novo cenário econômico. Os recursos humanos estão relacionados às habilidades, conhecimentos, experiência individuais, inovações, energias, entusiasmos e competências de funcionários como um todo, o que representa os bens e serviços produzidos por estes para gerar renda bem como para fazer a empresa funcionar e ter sucesso quando ela investe nessas áreas (HILMANSYAH et al., 2019). O sucesso da execução das atividades depende da forma como os gestores gerenciam seus recursos humanos e a coordenação de tais atividades, importância essa que é percebida pelos gestores entrevistados.

#### 4.3.3 – Subcategorias de análise não *a priori* da estrutura organizacional:

Duas subcategorias de análise não *a priori* emergiram das falas dos entrevistados em relação à categoria de análise estrutura organizacional, além das cinco dimensões já analisadas: a padronização e a liderança. Estas dimensões são também necessárias e oportunas para descrever as estruturas organizacionais das unidades de negócios

estudadas. Na sequência lógica do ciclo dimensional da estrutura organizacional, essas duas variáveis emergem como fatores que permeiam e influenciam as demais dimensões na evolução das configurações das estruturas organizacionais estudadas.

## A - Padronização

A padronização surgiu nas falas dos gestores naturalmente quando questionados sobre a formalização. Em tese, quando se formaliza processos de trabalho, cria-se padrões que irão nortear o desempenho organizacional e também facilitar a própria avaliação da performance competitiva da organização. Erol e Ordu (2018) argumentam que, para compreender claramente a estrutura de uma organização, é necessário primeiro definir as dimensões que constituem a estrutura e as relações entre essas dimensões.

Na literatura estuda-se que a estrutura organizacional é tratada em diferentes dimensões por autores como Hage (1965), o qual tratou da estrutura dentro do escopo dos métodos que atualizam o objetivo organizacional, como complexidade, centralização, formalização e estratificação. Outros autores, como Pugh, Hickson, Hinings e Turner (1968) dividiram a estrutura em cinco dimensões, quais sejam, centralização, formalização, padronização, especialização e configuração. Burns e Stalker (1968) consideraram a estrutura de acordo com as dimensões centralização, formalização, hierarquia, área de supervisão, especialização baseada na divisão do trabalho, relações na cadeia de comando e comunicação, as quais serviram de base para estes autores classificarem as estruturas organizacionais em mecânicas e orgânicas. A seguir, o quadro de análise das unidades de codificação da padronização, mencionadas pelos gestores quando questionados sobre essa dimensão da estrutura organizacional.

Quadro 19: Unidades de codificação da padronização.

Unidades de codificação	Entrevistado
É, mas eu tenho a, a minha assim, que a gente faz o, o, o... até o próprio PPP com a pessoa, então tem que sabê o que a pessoa faz, as atividades, eu tenho... por atividade.....e, com o nome de cada um, então as principais coisas que ele tem que fazer, né. É, tem. Mas eu vô te dizê assim, vô te dizê... é um, uma coisa meio... hã, padronizada..... por... função. E, na prática, a pessoa acaba exercendo aquilo... e mais alguma coisa, ou até uma responsabilidade, que nem a questão da re... da... a questão da Horti Fruti, lá, que ele tem que comprá, que ele tem que fazê isso. Não tá. Ele tá com a quantidade de repositor, ele não tá registrado. Né. Aquela descrição existe, mas na prática, assim, o dia a dia não tá todo lá.	E - 9
Montando... essa formalização. Isto... tô montando essa fase. : Eu tô padronizando. Hã... só pra tê um ideia do que que eu fiz, já tá padronizado, e eu já tô lançando aqui no sistema... a padronização dos caixas...digamos, né. Então, a padronização dos caixas da seguinte forma: tem a, a, a... que trabalha no escritório pra nós, a responsável que hoje ela tá de folga, né. Ela é responsável pelos caixa, ela é chefe de caixa. Então assim, ó, os caixas chegam, eles têm que, é... revisarem as máquinas dela, os computadores. Revisarem as sacolas, a limpeza de <i>check-out</i> dela, a reposição de <i>check-out</i> , preço..... troco. Ver como é que tá os equipamentos, se está tudo certinho.....e fazer a abertura do mercado, né.	E - 5

<p>Formalizado isso...a Rede.... uma vez nós tinha um manualzinho, né, mas ficou muito tempo, já tá bem desatualizado, assim, com as principais funções, alguma orientação, assim, tipo, do próprio caixa, do próprio.....repositor... mas não, não a descrição, realmente, né.</p>	<p><b>E - 9</b></p>
<p>Separado por setores. Setores, nós temo... o açougue, a padaria... a caixas, e escritório daí. Além das prateleiras, né. Setores, iss, que são cobrados, há... de forma individual, né. É, na verdade nós, o do escritório, demo um auxílio pra eles, dos setores, né. Nós supervisionamo cada setor. Isso. São especializado, cada um no seu setor.</p>	<p><b>E - 6</b></p>
<p>Atividades que eu tenho separadas. É, sim. A questão dos caixas. Na verdade, eu preciso acentuá mais elas, cobrar mais de cada responsável. É... por isso que eu disse que é informal. Porque... é... eu acabei faz... fazendo com que esses responsáveis, eles tivessem, há, mais autoridade, e não funcionou. Então, o que que acontece. Eu contratei um gestor pra loja. Entende? Pra ele, eu fazia parte administrativa, compras. Lidava com... a tributação, vê, há... né, essas coisas, há... escritório. E cuidava da questão de... financeira, tanto de clientes, como de recebê e pagá, né. E ele ficou responsável por organização...das gôndolas. De organizar os funcionários, de cobrá as perdas... e aí, ele era um funcionário novo dentro da empresa, e os outros eram antigos. E os antigos, eles não tiveram essa estrutura, de ter alguém que não fosse o dono... mandando neles. Dando essas ordens. E aí, começô a gerar os atritos. Talvez ele, ele... usou um pouquinho mais do poder. Ou.... eu não, não consigo vê mais, mais os outros não se sentiram bem com isso.</p>	<p><b>E - 11</b></p>
<p>Pois é... é, há... eu não tenho um organograma organizacional, na verdade.....eu só patrão, e... e ela é minha, vamo dizê, meu, meu secretário, meu braço direito. E daí eu j, eu deixo pré-estabelecido o que eles podem defini ou não.....porque eles podem defini, na minha ausência, assim. Eu só defino, na verdade, negociação, quando eu não, não, eu tenho outras atividades junto.....há uns anos, já... uns seis, sete anos eu faço outras atividades.....tenho outros, vamo dizê, assim, outros comércio... Então eu... defino, assim, mais ou menos o que é... o que eles podem defini, quando eu não tô. E algumas coisa, eu n, eu repasso pelo <i>WhatsApp</i>, hoje.E, tipo assim, quando tem uma negociação, na verdade, maior, daí eu... eles passam pra mim. Eles filtram e passam pra mim.....“ah, tem dúvida numa negociação maior, é comigo”. E as outras, tomar decisão, é tudo eu. Então, fui falá com um funcionário hoje de manhã, eu voltei e demiti ele. Então, essas coisa é comigo. Então... existe eu na, na gerência geral.....logo, abaixo de mim, .... uma gerência meio, administrativa, e comandando... e quando não estou é com ela.</p>	<p><b>E - 14</b></p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas dos gestores evidenciam a necessidade de formalização e a consequente padronização das suas unidades de negócio, pois consideram que este instrumento, mesmo eles não adotando, daria segurança à tomada de decisão e respaldaria o sistema hierárquico da empresa. Vários autores abordam a formalização e outras dimensões como fundamentais para compreender a estrutura organizacional. Mintzberg (1983) examinou a estrutura em nove dimensões, a saber, vertical, centralização horizontal, formalização comportamental, especialização de tarefas, sistemas de planejamento e controle, educação, ferramentas de contato, agrupamento e tamanho de unidades. A Teoria Axiomática de Hage (1965), por meio das dimensões encontradas na literatura com mais frequência, especificamente complexidade, centralização, formalização e estratificação, também é usada para compreender a estrutura organizacional.

Os autores Hatch et al. (2015) apresentaram um estudo com as experiências e entendimentos dos gestores de nível estratégico (alto), bem como dos de nível tático (médio), de como estavam envolvidos na questão da identidade e cultura organizacional, a qual passou por mudanças transformacionais ao longo de um determinado período, levando os gerentes de nível médio e funcionários a apoiá-las, bem como a resistir a novas



alterações feitas pela administração superior. Os autores afirmaram que uma análise mais aprofundada dos dados revelou tensões e conflitos entre o novo e o velho, e concluíram que a identidade e a cultura organizacional estão relacionadas de forma complexa. Nesse sentido, a formalização dos processos e, conseqüentemente, a padronização ajuda a definir a identidade organizacional, evitando conflitos entre seus membros.

Os gestores entrevistados são enfáticos em suas falas de que a padronização solidifica o sistema hierárquico, definindo claramente a autoridade e a responsabilidade de cada membro da organização. Isso possibilita a compreensão, por meio desta pesquisa, de como a estrutura e suas rotinas organizacionais podem contribuir para a sustentação da vantagem competitiva via capacidades, analisando o papel dos gerentes na estrutura organizacional e sua identificação com a organização, amparados pela formalização de processos e a padronização. Por fim, percebeu-se, por meio das entrevistas e da observação *in loco*, que, nas empresas que adotam a formalização e a padronização, construiu-se um sistema de governança corporativa que dá segurança à tomada de decisão e autonomia organizacional. Os gestores que as utilizam dizem que a empresa pode “andar sozinha”. Também a grande maioria que não adota tais dimensões percebe a importância delas e planeja expressamente adotar tais instrumentos.

## **B - Liderança**

Um dos pontos mais debatidos na estrutura organizacional é a questão da confiança entre os níveis organizacionais. Sytch et al. (2018) consideram o crescente destaque e relevância das alianças interorganizacionais e intraorganizacionais. Não surpreende que os estudiosos de estratégia e organização dedicaram um esforço significativo à investigação dos antecedentes e conseqüências desses relacionamentos. A pesquisa que se seguiu teve desafios centrais identificados nas alianças, como dificuldades de coordenação, limitações de compartilhamento do conhecimento e lutas pelo poder.

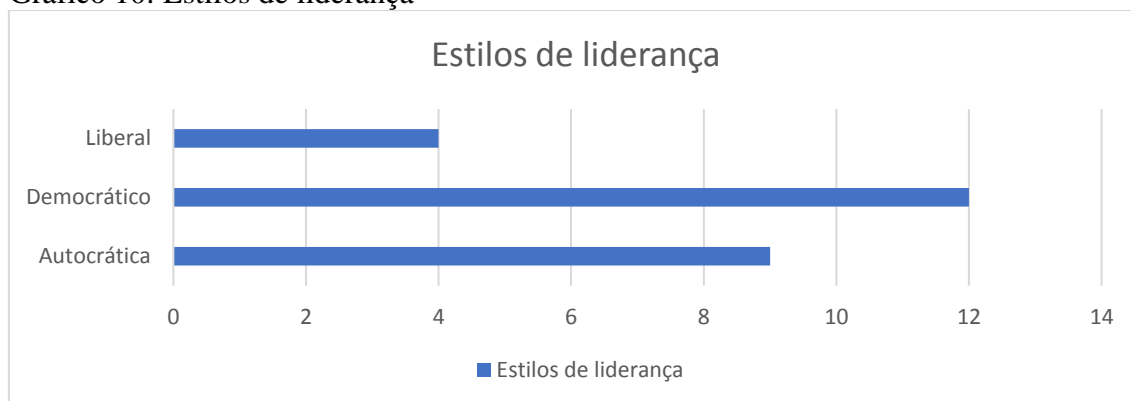
Os autores avaliam que as estruturas matriciais engendram confiança dos gerentes em administrar estruturas isomorfas externas. Embora esperem que as empresas que utilizam estruturas matriciais se considerem particularmente capazes de mitigar as preocupações frequentemente citadas na colaboração intraorganizational, também reconhecem os desafios de aprender a colaborar efetivamente na matriz das organizações, bem como os possíveis obstáculos da aplicação do conhecimento pertinente à colaboração

intraorganizacional. Isso leva a examinar mais de perto até que ponto uma maior confiança decorrente do uso de uma abordagem intraorganizacional na estrutura matricial também implica maior competência em gerenciar alianças complexas, como indicativo de uma aliança que traga um benéfico desempenho organizacional (SYTCH et al., 2018).

A colaboração organizacional depende de variáveis que norteiam a estrutura, sendo uma delas a liderança. Ali Ahmady et al. (2016) descrevem os fatores determinantes da estrutura organizacional como ferramentas para atingir objetivos de curto e longo prazo da organização. Dentre esses fatores, destaca-se a estratégia, como um processo de determinação de metas fundamentais de longo prazo que adota o método e a alocação das fontes para atingir seus objetivos. Logo, a estratégia se refere a resultados e a ferramentas finais. Assim, a liderança emergiu como uma dimensão importante de análise da estrutura organizacional nas falas dos gestores.

Na análise dos relatos dos gestores, observam-se três estilos clássicos de liderança - o autocrático, o democrático e o liberal -, que refletem praticamente a mesma proporcionalidade quanto aos graus de descentralização e departamentalização analisados anteriormente. Aqui aparece também a questão de a empresa ser familiar. Os entrevistados relatam um estilo de liderança que é de proximidade, de confiança, forma de gestão esta que procura trazer os funcionários para o lado, como se eles fossem donos e da própria família. O Gráfico 10 mostra os estilos de liderança verificados nas falas dos entrevistados, a saber, liberal (04 gestores), democrático (12) e autocrático (09).

Gráfico 10: Estilos de liderança

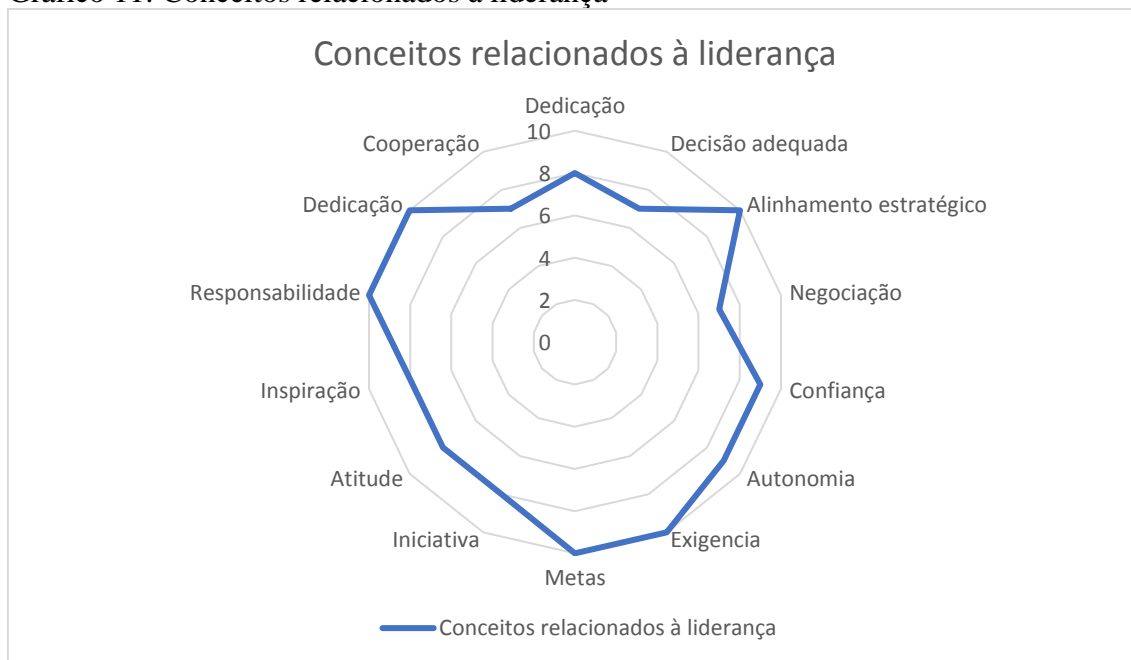


Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nos casos de liderança democrática e liberal, geralmente a conversa entre os gestores e funcionários é voltada para a tomada de decisões, repasse de informações e também troca de ideias com os demais, para superar as dificuldades e tomar as melhores decisões. Os gestores acentuam as questões de autonomia, iniciativa e proatividade dos

colaboradores, incentivando-os a apresentarem seus trabalhos e resultados. Já os gestores que defendem um estilo autocrático o fazem levando em consideração a cobrança de metas, objetivos e responsabilidades de seus comandados. No Gráfico 11, estão dispostos os conceitos relacionados à liderança de acordo com o número de vezes em que foram citados pelos gestores nas entrevistas.

Gráfico 11: Conceitos relacionados à liderança



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Os conceitos relacionados à liderança, citados pelos entrevistados numa escala de 0 a 10, são os seguintes: em um grau mais elevado, estão o alinhamento estratégico, a dedicação, a responsabilidade, as metas, a exigência no cumprimento correto das tarefas; também aparecem, em seguida, a confiança, a autonomia, a negociação, a iniciativa, a inspiração, a atitude, entre outras. Tais citações evidenciam que os conceitos estão alinhados aos estilos de liderança relatados e apresentados pelos gestores.

Zamiri e Camarinha-Matos (2019) apontam que as estruturas organizacionais formam comunidades nas quais as culturas e identidades organizacionais são capacidades dinâmicas que podem criar e sustentar vantagem competitiva. Segundo eles, o rápido surgimento de comunidades colaborativas apoiadas pelas tecnologias levou a ondas de novidades sem precedentes na maneira como as pessoas criam e compartilham conhecimento.

A proposição desses autores explica e ressalta a importância da liderança e os conceitos a ela ligados, os quais emergiram das falas dos gestores entrevistados, para a

aprendizagem organizacional e, conseqüentemente, para a formação das capacidades dinâmicas. Assim, a noção de colaboração em massa tem aberto novas janelas de oportunidade para a aprendizagem coletiva, tornando-se um novo paradigma, através do qual um grande número de pessoas e empresas se envolve em iniciativas colaborativas para aprender umas com as outras. Como consequência disso, ocorre a construção de capacidades dinâmicas pelas empresas em suas estruturas organizacionais, o que leva à criação e sustentação de vantagem competitiva (ZAMIRI E CAMARINHA-MATOS, 2019). A seguir, o Quadro 20 apresenta as unidades de codificação da liderança que emergiram nos discursos dos gestores entrevistados.

Quadro 20: Unidades de codificação da liderança

Unidades de codificação	Entrevistado
<p>- Somos... uma espécie de colegiado, entre as irmãs... É, é uma empresa pequena. Eu procuro assim, ó, primeiro nós alinhamos decisões, nós três. Sócias. Primeiro nós alinhamos. Não, então, “o que nós vamos fazer isso?”, “Isso”. Então, aí a gente comunica para nossa gerente... a gente procura negociar...é... sempre, há, tomar as decisões juntas.</p>	<p>E - 2</p>
<p>Olha, eu sô um líder exigente, como minhas funcionárias falam, né. Porque eu gosto... eu não sô um líder que fica cobrando... ..eu explico, eu... a minha maneira de trabalhá. De como nós vamos trabalhá, de como o mercado trabalha, né. Que que os clientes nossos exige, e deixou também o funcionário trabalhá. A partir do momento que ele não fez certo, eu vô... vô cobrá dele, senão ele vai... quando ele tivá fazendo tudo correto, como... manda o figurino, tipo... eu sou muito exigente em...em... gôndulas, em arrumação, em... em... tipo, tá a mercadoria no lugar certo.</p> <p>Entende. Não é jogar a mercadoria e sair, não. Tem que arrumá, tem que repor. Que o mercado, sempre digo... o meu, os meus funcionários que vem repor, pesadão...isso é que nem fazer uma casa, é tijolo em cima do outro, retinho. Então, um pacote de açúcar tem sê retinho, um em cima do outro, não pode tá torto. Eu sou muito exigente nessa parte, sabe... .. e eles entendem, isso... Então, tanto que eu levo pra mim recriar um repositor de pesadão, ele leva uns dois meses pra aprendê... pra pegá o jeito. A fruteira também. A fruteira tem uma maneira de arrumá. Então... o chefe é chato, às vezes. Mas a gente tem que sê, né, eu digo pra eles que tem que ser... olha... ..eu não sou chato. Eu quero a perfeição.</p>	<p>E - 4</p>
<p>Tipo, eu me vejo como... um... um espelho pra eles. Tipo... eles se inspiram, tipo assim, na minha ati... nas minhas atitudes, meus gestos. Não com, tipo assim, mandando... não, tipo assim, sendo autoritário. Mas... ensinando pelo exemplo. É assim que eu vejo, né.</p>	<p>E - 6</p>
<p>Olha, eu... acredito que na maioria das vezes sou um líder... liberal. Tá. Do tipo que, que... eles sabem da importância que é o emprego pra eles. Eu sempre deixo nítido isso “ó, pessoal, quantas pessoa vem pedi emprego pra nós, aqui”, né. “Então, dêem valor pra isso”. E quando eu falo “deem valor pra isso”, é deem valor pras oportunidades que eu dô pra vocês... né. Em que sentido? Sentido de, as guria do caixa. Claro que a gente, tem que cuidado de fechá o caixa há dias com elas. É importante, até pra elas podem se perdê, né. Mas não porque não confio nelas... né. Não porque a gente fique... em cima, por um descuido, ou por um.... por mera implicância. Sim porque tem que fazer o fechamento de caixa, né.</p>	<p>E - 10</p>
<p>É, é líder. Olha, eu... eu me vejo, às, vezes, como li, hum, ham, tanto que eu preciso, é, pedi até... ajuda da minha... esposa, porque eu, como líder, eu não, não... tenho aquela... coisa de chegá e corrigi, na hora. Eu prefiro eu fazê aquele, o que tá errado, do que eu... eu sinto essa dificuldade de chegá e... e dá uma prensa no, no funcionário. Aí ela já tá me ajudando. Hoje, até, vamos ter uma... tivemos, durante uma semana aí, uma psicóloga que veio, e falô com cada funcionário. E, a, hoje vamos ter um debate, depois do horário, entre todos, então fazê uma... uma mesa redonda e conversa sobre isso, e nós expor essas dificuldades que eu tenho. Então eu tô passando... passei pra, mais pra minha esposa, que ela trabalha na, na, na loja, mas me auxilia aqui, nesse ponto. Eu, eu sou muito... sei lá, eu... eu me sinto mal de... de corrigi as coisas erradas. Eu... muitas vezes, então, eu sinto esse... esse</p>	<p>E - 16</p>

<p>problema de eu, de eu, chegá e dá um cagaço, dá uma chamada, né. Alguém, já aconteceu, mas eu me sinto muito mal.</p> <p>Procuro sê o exemplo dos funcionários. Eu tento... pegá eles e... mostrá pra eles, o caminho que tem que ser...né. Tentá... ch, eu chamo eles, que nem eu falei antes...e mostro pra eles. Vou lá, às vezes precisa... a gente... às vezes, mesmo que é muito mais velhos aqui dentro, mas sempre tem que precisa dá uma reforçada. Às vezes tá fazendo errado, vamo lá, conversemo. Vô tentá passá de novo.....vô tentando orientá ele, pra chegá aonde que nós queremos, né.</p>	
<p>É, eu tento... Tento fazê tudo pelo certinho, né. As vezes nós peleêmo. Se fosse eu e ele tê que trabalhá, junto, sempre não ia dá certo.....porque ele tem..... as ideia dele, eu tenho as minha, né. Tem coisas que eu faço que ele acha, que ele acha que tá errado... ..tem coisas que ele faz, que a maioria das vezes eu acho que ele tá errado, né. O Tiago, ele quê compra, compra, compra, compra.....e eu, que gerencio aqui, boleto, cheque... então, já tenho, levo meio controladinho. Se eu, se eu vê que dá pra compra, eu compro. E tem vez que eu tenho que puxá a orelha e dizê “óh, Thiago. Tem tal coisa pra paga primeiro, né. Espera”. Claro, tem vez que... surgem aquelas promoção, assim, que tu não pode perdê, né. Mas, assim... eu tento sê mais... centralizada, sabe, eu tento levá tudo meio... Os funcionários respeitam mais ele, sabe.....não que eles não me respeite, mas assim... eu mando fazê, eles fazem. Mas se o Tiago batê o pé, ou falá mais alto, ele é o mais, maio, o líder, sabe?</p>	<p><b>E - 20</b></p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas dos gestores, relativas à importância da liderança, mostram que as estruturas organizacionais adotadas estão em consonância com os valores e filosofia da empresa. Fica claro nas falas dos gestores que a empresa depende de fatores internos e externos para alcançar o desempenho organizacional desejado. Para tal, precisa reunir capacidades de mudança e adaptação estratégica, uma vez que os padrões de controle organizacional definem os rumos da instituição. Assim, nos depoimentos dos gestores e nas observações *in loco* do pesquisador, percebeu-se que a liderança está tendo a devida importância e consideração.

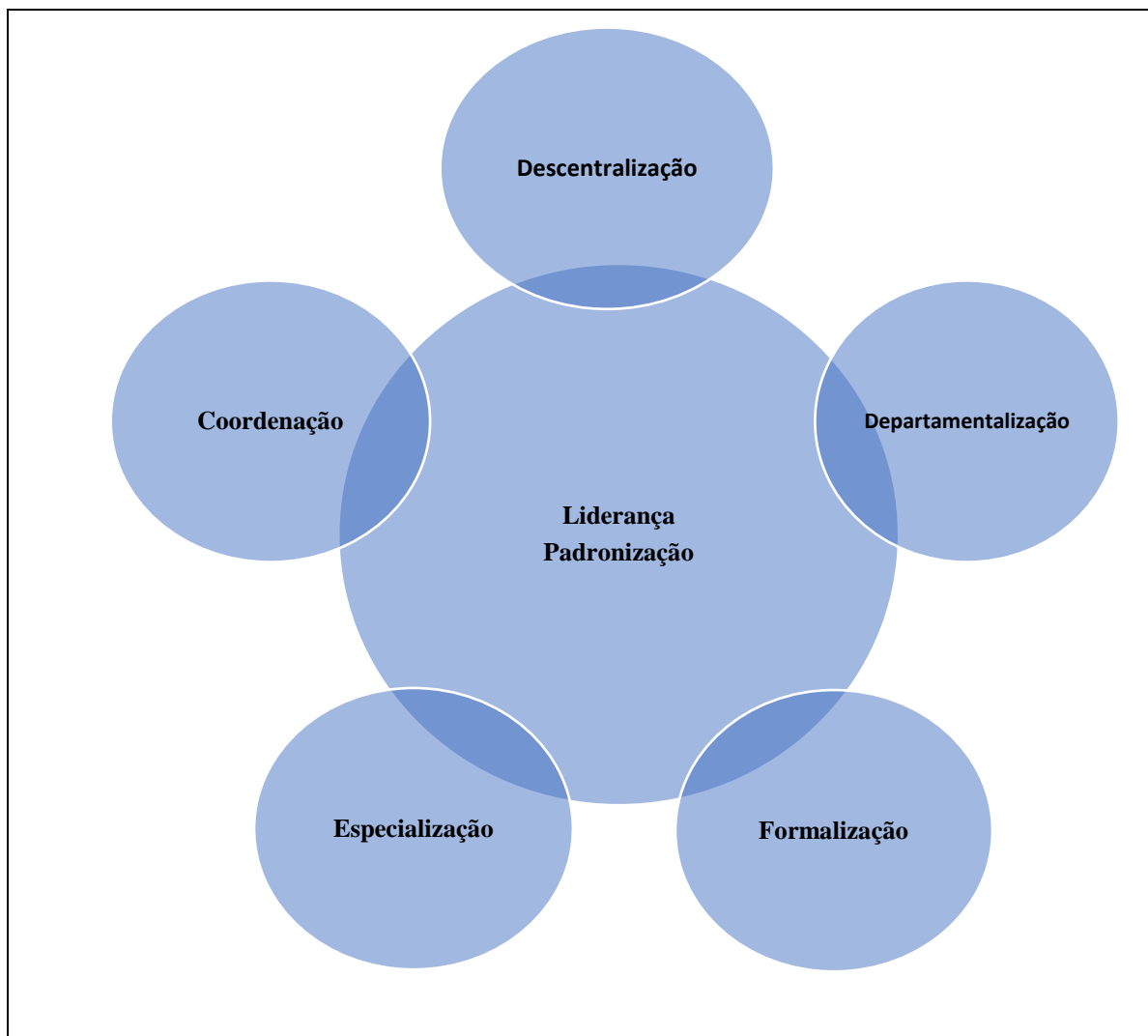
Ismail et al. (2018) reforçam essas constatações ao manifestarem que as organizações precisam adotar estruturas relacionadas à sua visão, valores e objetivos, e que, para isso, devem se internalizar para serem de aprendizagem com o *status* de uma filosofia com o objetivo adquirir uma vantagem competitiva e sucesso organizacional no novo milênio. A modificação da estrutura organizacional de uma gestão é necessária para todos os tamanhos de organização, estágio de ciclo de vida, além de outros fatores externos e internos. Como resposta a isso, os padrões de controle gerencial também estão mudando nas organizações, levando os teóricos da administração a prestarem mais atenção às crescentes alterações na administração e em seus sistemas de controle. Além disso, o aprendizado organizacional facilita fortemente a criação e a retenção de conhecimento, o que permite às organizações lidarem com as mudanças no meio ambiente.

### **Síntese da análise das dimensões da estrutura organizacional**

Analisou-se, na pesquisa, as dimensões da estrutura organizacional e as formas de gestão, onde inicialmente, os gestores que estruturaram a empresa, se caracterizam em ter as rotinas e atividades altamente concentradas em suas mãos e na de poucos funcionários. Em seguida, assim que a empresa começa a evoluir e a aumentar sua estrutura, a tendência percebida é que o primeiro movimento do gestor é a descentralização, que aponta a formação da linha hierárquica da autoridade e responsabilidade, uma certa unidade de direção e de comando. Logo depois, o gestor tende à departamentalização, que delimita a estruturação das unidades administrativas e produtivas da empresa. Mais adiante, adota a formalização, que aponta para um conjunto de regras, delineando o sistema interno de governança dos processos administrativo e produtivo das unidades analisadas. Depois, aumenta o grau de especialização, que trata das habilidades e competências específicas das funções dentro de cada departamento da estrutura, na qual o gestor procura contratar e, até certo ponto, treinar algumas funções-chave. A coordenação percebe-se ser um movimento natural ao longo do processo, e l que trata da orientação e acompanhamento das atividades e rotinas da empresa. Percebeu-se que estrutura organizacional parece não permanecer estanque, isto é, a apresenta uma dinâmica de mudanças, pois à medida que a empresa evolui, tem uma tendência de se renova naturalmente.

É importantíssimo relatar que duas variáveis permeiam a evolução desse processo e determinam como as estruturas são formadas, quais sejam, a liderança e a padronização. Desde a primeira fase da formação da empresa, no momento da centralização, e, depois, nas demais, há um certo padrão de execução das atividades e rotinas que é determinado pelo empreendedor. Esse padrão é traduzido na filosofia de negócio e visão estratégica, e, mais tarde, tende a ser formalizado, via regras e processos descritos. O papel da liderança, como já visto, em suas três principais tendências, delineia a configuração e o estilo de hierarquia que a empresa está adotando, sempre seguindo o perfil de líder do gestor. A seguir, a Figura 15 apresenta as dimensões da estrutura organizacional

Figura 15: Dimensões da estrutura organizacional



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Os principais conceitos apontados pelos gestores nas dimensões da estrutura são:

- **Descentralização:** autonomia, responsabilidade, flexibilidade, confiança.
- **Departamentalização:** normalização das atividades, legitimação de sua hierarquia, qualidade do atendimento, ferramenta de organização de recursos, agilidade nos processos produtivos.
- **Formalização:** visão integral do negócio, visão holística, descrição de cargos e funções, sistemas de avaliação e controle, processo com início/meio/fim, treinamento e integração dos colaboradores, aumento do grau de responsabilidade dos colaboradores, legitimação da hierarquia, eliminação de perdas e danos, redução da rotatividade e absenteísmo de pessoal.

- **Especialização:** norte para equipe, *expertise* funcional, capacidade orgânica, autonomia organizacional, proatividade, comprometimento, responsabilidade da equipe, estrutura enxuta, capacidade de reorganização, capacidade de inovação.
- **Coordenação:** legitimação da hierarquia, qualidade no atendimento, autonomia funcional, desempenho funcional e operacional, alinhamento estratégico, melhor reconhecimento das habilidades pessoais.
- **Padronização:** sistema hierárquico, autoridade e responsabilidade, identificação com a organização, sistema de governança corporativa, segurança na tomada de decisão e autonomia organizacional.
- **Liderança:** alinhamento estratégico, dedicação, responsabilidade, metas, exigência no cumprimento de ordens e comandos, confiança, autonomia, negociação, iniciativa, inspiração, atitude

Junior e Sousa (2016) defendem que a estrutura é fator crucial para garantir condições apropriadas da organização em que se definem atividades, recursos para execução, pessoas para as atividades, competência e limite de alçadas. Segundo esses autores, a configuração estrutural funciona, como instrumento básico e essencial para o desenvolvimento e a implementação do plano organizacional nas instituições, desenhada de acordo com a missão e visão estabelecidas, com a finalidade de alcançar o que se almeja. Cury (2007) fala de três variáveis que impactam na análise para o ajustamento das estruturas organizacionais: as atividades, as decisões e relações.

Conclui-se esta parte da compreensão de como as PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort, estão estruturadas e quais são os elementos sustentadores da dinâmica funcional e operacional destas empresas, com as palavras de Junior e Sousa (2016) quando afirmam que há urgência de soluções rápidas que respondam a situações críticas relacionadas à liderança e objetivos pessoais, e que influam de maneira intensa na operação da estrutura, mesmo não aparecendo no organograma. Conforme eles, muitas vezes a organização opera de forma diferente da estabelecida, dando origem à estrutura informal. Na análise destas estruturas os elementos sustentadores da dinâmica funcional e operacional aqui foram descritos e percebe-se que esta dinâmica funcional e estrutural é crucial para a criação e sustentação das capacidades dinâmicas.



#### 4.4 CAPACIDADES DINÂMICAS

Neste tópico, apresentam-se as análises do segundo objetivo específico desta pesquisa, que trata das capacidades dinâmicas das unidades integradas à Redefort. Ele está estruturado da seguinte forma: primeiramente, trata das categorias *a priori* - capacidades de adaptação, absorção e inovação -, em seguida, das categorias não *a priori*, que emergiram das falas dos entrevistados. Os dados coletados seguiram um protocolo de questões referentes às três dimensões das capacidades dinâmicas, as quais nortearam as entrevistas com os gestores.

##### 4.4.1 - Categoria de análise *a priori*: capacidades dinâmicas

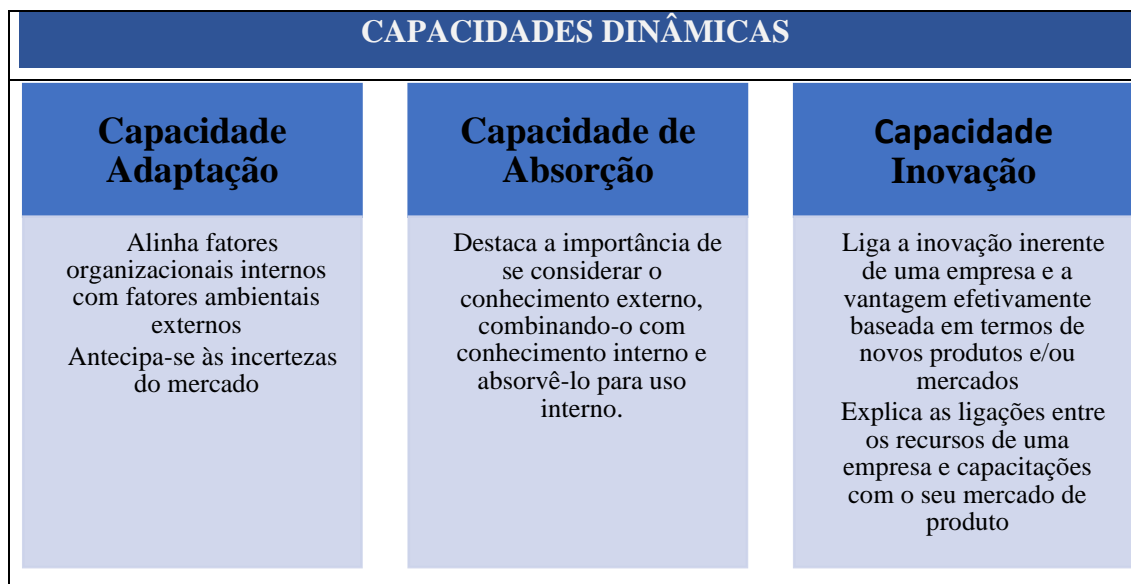
Di Stefano et al. (2010) defendem que, desde a publicação do trabalho seminal de Teece, Pisano e Shuen (1997) sobre capacidades dinâmicas, o tema tornou-se uma das áreas de pesquisa mais ativas no campo da Estratégia de Gestão. Segundo esses autores, nos últimos anos, houve um aumento acentuado de documentos de trabalho, oficinas e sessões de conferência em todo o mundo sobre esse assunto.

A intensidade desse esforço de pesquisa e do evidente interesse pela temática podem levar à suposição de que exista um entendimento comum sobre os recursos dinâmicos. Entretanto, isso está longe de acontecer. O construto permanece aberto a uma variedade de conceituações e interpretações, até mesmo quanto a seus aspectos mais básicos, inclusive sobre como os recursos dinâmicos são definidos. Essa falta de concordância sobre o assunto pode parecer surpreendente à luz da natureza definitiva e da forte influência de Teece et al. (1997). Assim, este estudo buscou compreender ainda mais o tema e contribuir para a ampliação das pesquisas com um novo olhar sobre as capacidades dinâmicas, agora em relação à estrutura organizacional.

Embora a variação de entendimentos tenha contribuído para a riqueza e vibração da pesquisa sobre capacidades dinâmicas, também causou confusão sobre o significado e a utilidade de construir a estratégia. Isso ocasionou que alguns duvidassem até da existência de recursos dinâmicos, como se fosse mais um conceito fantasioso (Winter, 2003). Os autores falam que, em algum momento, essas questões devem ser resolvidas para que a pesquisa na área avance ainda mais. A falta de clareza em relação aos entendimentos básicos pode limitar o progresso na frente teórica e impedir o trabalho empírico cumulativo. Assim, mesmo iniciando-se a terceira década do século XXI, a

temática não está esgotada em termos de pesquisa (DI STEFANO *et al.*, 2010). A Figura 16 apresenta as dimensões das capacidades dinâmicas trabalhadas na análise deste estudo.

Figura 16: Capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Esenhert, Martin(2000) e Silva (2019)

Takahashi et al. (2016) esclarecem que capacidades dinâmicas é um conceito relativamente recente, que forneceu explicações sobre como as organizações são renovadas para responder às mudanças ambientais. Derivado da noção de recursos e competências, o conceito seminal refere-se à organização que tem a capacidade de renovar suas competências internas e externas em resposta a desafios ambientais, e está centrado na capacidade de reconfiguração dos recursos, que acaba impactando o desempenho organizacional. Nesse aspecto, a categoria de análise das capacidades dinâmicas foi pormenorizada, levando-se em consideração as subcategorias *a priori* capacidade de adaptação, absorção e de inovação, bem como as subcategorias *não a priori* habilidades e competências, visão estratégica, decisões estratégicas, padrões de inovação e evolução a partir da inserção na rede, fato este que contribuiu para ampliar a compreensão do fenômeno.

#### **4.4.2 - Subcategorias de análise das capacidades dinâmicas: Adaptação, absorção e inovação**

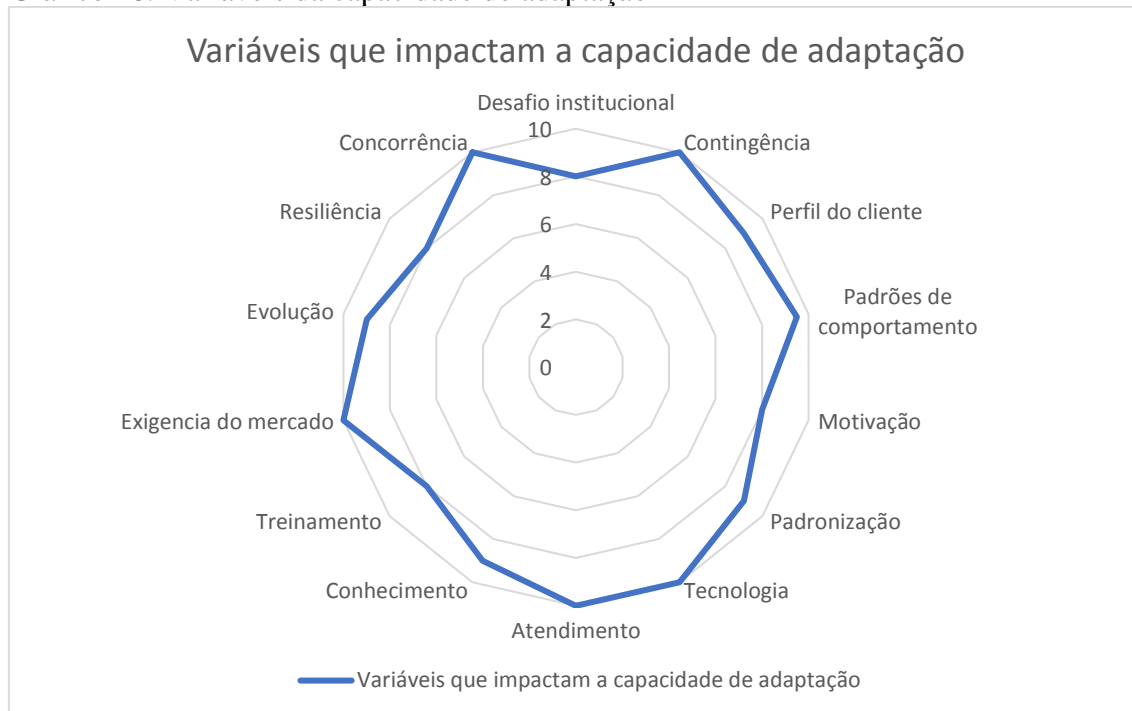
##### **A - Capacidade de Adaptação**

A primeira dimensão analisada e percebida foi a da capacidade de adaptação. Conceitualmente, as capacidades de adaptação, absorção e inovação são os fatores mais importantes que compõem as capacidades dinâmicas e apoiam a habilidade da empresa de integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades, de acordo com as mudanças externas. Os três fatores estão correlacionados, mas conceitualmente distintos. Cada um tem uma ênfase especial: a capacidade adaptativa salienta a habilidade da empresa de se adaptar, em tempo hábil, por meio da flexibilidade e alinhamento de recursos e capacitações com mudanças ambientais.

Assim, o foco da capacidade adaptativa é alinhar fatores organizacionais internos com fatores ambientais externos. A capacidade inovadora liga a inovação inerente de uma empresa e a vantagem efetivamente baseada em termos de novos produtos e/ou mercados. Assim, a capacidade inovadora explica as ligações entre os recursos de uma empresa e as capacitações com o seu mercado de produto. Estudos empíricos existentes de capacidades dinâmicas, principalmente com base em estudos de caso qualitativos, descobriram que os três fatores componentes são, de fato, comuns em diversas indústrias, como discutido anteriormente, embora as empresas possam desenvolver capacidades dinâmicas a partir de seus pontos de partida originais e por meio de suas trajetórias únicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Os gestores apontam variáveis que impactam a capacidade de adaptação das unidades analisadas. Num primeiro patamar, citam a contingência, a tecnologia, o atendimento ao cliente, a exigência do mercado e a concorrência, os quais, segundo eles, são fatores mais intensos, que obrigam a empresa a uma consistente mudança e adaptação estratégica. Logo em seguida, referem o perfil do cliente, a padronização, o conhecimento e a evolução do comportamento econômico da sociedade em geral. E, por fim, mencionam fatores também interessantes, como o desafio institucional, a motivação, o treinamento e a resiliência, os quais estão grandemente associados à equipe e à própria empresa como instituição em si. No Gráfico 16, estão as variáveis apresentadas pelos gestores que impactam na capacidade de adaptação. Os números representam a quantidade de citações dessas variáveis que aparecem nas falas dos entrevistados.

Gráfico 16: Variáveis da capacidade de adaptação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As variáveis apontadas são explicadas por Pisano (2017) ao afirmar que, assim como as empresas competem nos mercados de produtos, elas fazem o mesmo para criar capacidades tecnológicas, operacionais e organizacionais que lhes proporcionem vantagens nesses mercados de produtos. As decisões sobre a entrada e posicionamento no mercado de produtos, bem como as relativas à criação de capacidade, estão intimamente ligadas. Nesse sentido, Van Reijssen (2014) defende o papel do conhecimento para a capacidade dinâmica como sendo o principal ativo da organização e, portanto, um recurso importante em si. Através da aprendizagem e do conhecimento, organizações podem ajustar adequadamente recursos e rotinas, e responder a alterações. O conhecimento constitui o componente central da capacidade dinâmica e é considerado o recurso mais significativo para a competitividade e vantagem das empresas.

Rengkung et al. (2018) também reforçam essa visão quando avaliam que o aumento da atenção à perspectiva de capacidades dinâmicas resultou em muitas pesquisas com vários métodos, análises e abordagens, mas não seguidos de aumento de simulações e modelos, como o modelo de dinâmica de sistema. Os recursos dinâmicos são exibidos no processo de vários elementos como elementos de alavancagem para viabilizar processos - como detecção, aprendizado, integração e coordenação -, e subelementos como elementos subjacentes às rotinas básicas. Já a dinâmica é uma modelagem sistêmica

que pode ser aplicada para explorar e reconfigurar recursos e capacidades organizacionais em um sistema para analisar e entender como complexo, tendo em vista que o ambiente muda com o tempo. Considerando que as capacidades dinâmicas se aproximam da dinâmica do sistema e estão intimamente entrelaçadas em termos de sistema, o objetivo deste estudo é desenvolver a relação entre os recursos dinâmicos e a estrutura organizacional em ambiente de negócios altamente dinâmico.

Feiller e Teece (2010) falam, também, que as capacidades dinâmicas podem ser usadas para organizar a supervisão estratégica em torno dos grupos de atividades sentir/detectar, apreender e transformar. A seguir, o quadro das unidades de codificação da capacidade de adaptação com as falas representativas a respeito dessa dimensão das capacidades dinâmicas.

Quadro 21: Unidades de codificação da capacidade de adaptação

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
Capacidade de Adaptação	É, eu digo que é um desafio grande, né, porque... ninguém esperava... uma coisa, num tamanho, né, numa proporção dessas. O que tá acontecendo, né, é mundial, então... é difícil, mas ao mesmo tempo, instiga a gente a buscá coisas novas, né. A gente bus... é... ah, tava acomodado num certo sentido, né.....ah, o cliente vem ali, pega suas coisas... agora não, né. Agora a gente tem que fazê... ah, precisa liga pro cliente, ou, “ó, você tá precisando de alguma coisa, a gente arruma e te leva aí”. Né... a questão da, da tele-entrega, que a gente trabalhou muito forte..... depois que começô essa...essa pandemia.	E – 1
	Com certeza, nós temos que nos adaptar a mudanças, né. E pra nós é tranquilo... nós viemo, aí de uma geração de, de... mudanças mesmo, né. Desde o tempo do meu pai, pra hoje... é mesmo... tem uma mudança tremenda. Tem uma história que... de vida que é... é uma mudança radical na nossa vida, mesmo, sabe. Por mais percalço que teve, por mais problema que teve, mas teve uma mudança assim... da água pro vinho pra nós...	E - 4
	Eu acho que sim, ó, eu acho que a equipe vai se inovando, com o tempo né. Vai se aperfeiçoando as... as ocasiões, né. Tipo um camaleão. Vai se aperfeiçoando a... a superfície ali, né. Tem que se adaptá, se adaptá. Como diz o ditado “Hoje, quem menos anda, voa né”. Então, nós tem que acompanhá o processo, né. Eu acredito, né. A equipe... tá em preparação. : Eu acho que tá bem encaminhado pra... pra excelência, né.	E – 6
	Eu acho que a gente tem uma grande capacidade de resiliência... né. Essa é a palavra. Resiliência. E adaptação. É sempre buscà... a se adaptá ao que acontece, né. Do tipo, hã... pandemia. Ninguém esperava isso. A gente se adaptô, tamo tocando o negócio do mesmo jeito, todo mundo usando máscara... é dificultoso, é ruim de trabalhá? É ruim... mas sabe que tem que usá, né. A gente sabe que mudá um monte de coisa, exigiu muito mais de nós. Muito rancho por dia, e leva na casa de cada cliente. Mas isso tudo é readaptá. Eles tão muito a frente, professor.	E – 10
	Tem, tem condições. Tem condições de se adaptá ao novo.....só que basta querê, né. Ah, tá. Então o... a questão da motivação, é isso que eu queria que você explicasse. É... hã... é que, como acontece esses atritos, eles acabam jogando. E aí eu vejo que... eu trabalhei cinco anos no... Sicredi.....Sicredi Celeiro, aqui, na minha região. E aí, o que que acontecia, é... primeiro, motivação, né.	E - 11
	Sim, sim, sim. Por vez, porque isso vai sê a realidade. Não tem o que, o que reclama. A venda não, a... a, e, depois desse vírus aí, vai se tudo diferente. Eu vejo assim, vai se tudo diferente. Uma tendência de mudança do mercado.....Bastante radical, e quem aproveitá a, a oportunidade, vai sai na frente. E mesmo porque a concorrência se mexe, né. Concorrência se mexe. Mas o que eu tenho visto, assim, que quem se mexe mais fácil é o pequeno...o mercado grande, como é o, que nós temo aí, ele não se mexe tão rápido como a minha concorrência aqui da esquina...	E - 13
	É, é. Na verdade, assim, hoje, tudo que tu faz de... de diferença, de diferente, ele pode... ele pode não ser bom no início.....mas depois ele é bom, né? E se fica, e isso é bom pra qualquer um. Tanto pro dono... o do mercado, como pro funcionário. As mudança que tão fazendo. Claro. Claro.....nós temos essa capacidade de adaptação. Na verdade, se a gente, se eu, no caso, no meu caso, eu não tenho uma equipe, se eu não tenho pessoas pra me ajuda, eu também não vou pra frente, né.	E - 22

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

O entendimento dos gestores sobre as três dimensões das capacidades dinâmicas encontra explicação em Abrosini et al. (2009), os quais argumentam que há três níveis principais de capacidades dinâmicas, baseadas nas percepções gerenciais. As empresas precisam se adaptar e explorar as mudanças em seus ambientes de negócios, sendo que, para provocar essas mudanças, é vital colocar os gerentes no centro da discussão sobre as capacidades dinâmicas. Segundo os autores, deve-se fazer isso considerando as percepções gerenciais de dinamismo ambiental, nas quais os gestores baseiam suas decisões. Os três níveis são:

1. Recursos dinâmicos incrementais: ocorrem quando, em um ambiente essencialmente estável, ainda há algum requisito para adaptar o estoque de recursos da empresa. Embora o ritmo da mudança seja lento e a extensão desta caracterize-se como limitada, os requisitos para ajustes incrementais e melhorias no estoque de recursos da empresa permanecem. Assim, mesmo em ambientes estáveis, é provável que exista uma necessidade de melhoria contínua, como por exemplo, no caso de o estoque de recursos não ser transformado por esses processos de mudança, pode ser incrementalmente ajustado e adaptado. A melhoria contínua é suficiente para garantir que o estoque de recursos mantenha seu valor num contexto relativamente estável (ABROSINI et al., 2009).

2. Renovação de recursos dinâmicos: situação mais comumente referida na literatura de capacidade dinâmica, notavelmente por Teece et al. (1997), Eisenhardt e Martin (2000) ou Helfat et al. (2007) (também se refere às capacidades de primeira ordem de Winter (2003)). Esses recursos dinâmicos são utilizados para sustentar um fluxo de aquisição de recursos em ambientes em mudança. Eles atualizam e renovam a natureza do estoque de recursos, em vez de adaptá-lo de forma incremental, e são necessários porque as vantagens baseadas em recursos em ambientes dinâmicos podem muito bem ser corroídas rapidamente (ABROSINI et al., 2009).

3. Recursos dinâmicos regenerativos: ocorrem quando as capacidades dinâmicas atuais são consideradas insuficientes para impactar apropriadamente a base de recursos de uma empresa e devem, portanto, ser renovadas. Em outras palavras, a empresa necessita mudar a maneira como propositalmente cria, amplia e modifica sua base de recursos (Helfat et al., 2007). Segundo Ambrosini et al. (2009), nessas circunstâncias, uma empresa precisa de um conjunto de capacidades dinâmicas para agir de acordo com o conjunto existente de recursos dinâmicos incorporados atualmente, permitindo alterar seus recursos à base de novas maneiras. Essas capacidades dinâmicas regenerativas

permitem que a empresa se mova longe das práticas de mudança anteriores, em direção a novos recursos dinâmicos (ABROSINI et al., 2009).

Em resumo, todas as capacidades de inovação, absorção e adaptação são reforçadas por Bawmann e Abrosini (2003), ao definirem seis tipos de configurações para a criação de recursos estratégicos. Essas configurações podem ser vistas como estratégias corporativas alternativas potencialmente realizáveis que são coerentes em relação aos relacionamentos entre os objetivos de criação de ativos da estratégia e as estruturas e processos necessários ao desempenho da empresa. São elas: reconfiguração de atividades de suporte, reconfiguração dos processos principais, alavancagem de recursos existentes, aprendizado encorajado, aprendizagem provocada e integração criativa.

Tanto nas entrevistas como na observação *in loco*, ficou evidente que, na intenção de criar novos recursos, a empresa pode adotar essencialmente essas seis estratégias configuracionais, que podem ser mutuamente exclusivas. Isso ocorre porque é provável que cada estratégia exija uma combinação particular de estruturas e processos organizacionais, o que aumenta perguntas do tipo se dois ou mais recursos de estratégias de criação podem coexistir na mesma estrutura. Essa escolha dependerá das características atuais da corporação, da natureza do mercado, da concorrência, etc. A chave talvez seja ter ideias de criação de valor, o que significa um entendimento completo pelos gerentes de cada unidade produtiva, com base em suas experiências e conhecimentos únicos, sobre como melhorar o desempenho da empresa (BAWMANN; ABROSINI, 2003).

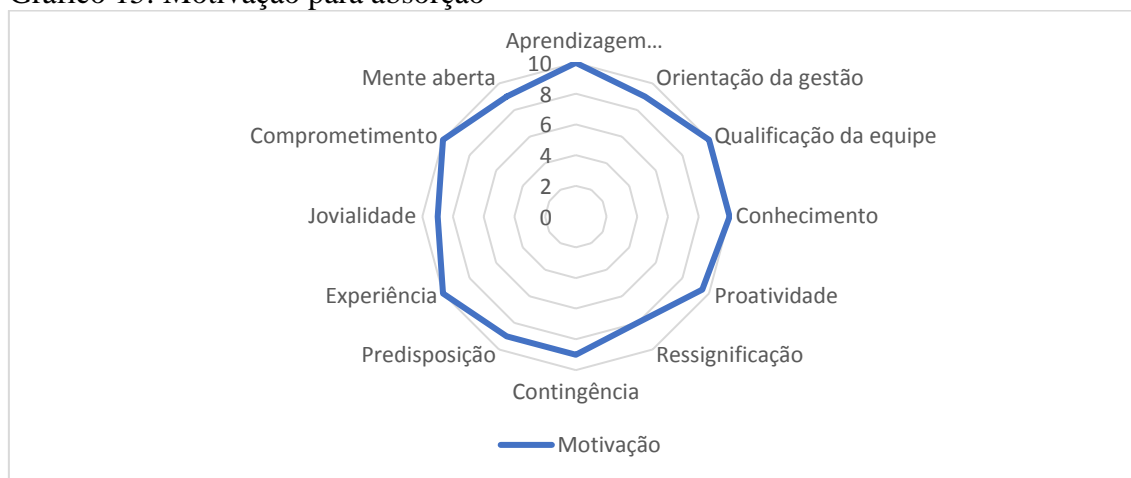
## **B - Capacidade de Absorção**

A segunda dimensão analisada das capacidades dinâmicas é a capacidade de absorção. Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que o padrão de capacidades dinâmicas eficazes depende das mudanças constantes do mercado. Em particular, as capacidades dinâmicas variam em sua dependência de conhecimento existente. Mercados moderadamente dinâmicos são aqueles em que a mudança ocorre com frequência, mas os caminhos, ao longo do tempo, são aproximadamente previsíveis e lineares e têm estruturas industriais relativamente estáveis de modo que as fronteiras do mercado são claras e os jogadores (por exemplo, concorrentes, clientes) são bem conhecidos. Além destes autores citam-se os trabalhos seminais de Cohen e Levinthal(1990) e Zahra e George(2002) que definem a capacidade de absorção como uma qualidade intangível da

organização em apreender processos novos e se reconfigurar a partir da internalização dos conhecimentos novos aprendidos na dinâmica dos mercados em alta evolução;

Em tais mercados, as capacidades dinâmicas e eficazes dependem fortemente do conhecimento existente. Gestores analisam as situações no contexto de seus conhecimentos tácitos e regras de ouro existentes, e, em seguida, planejam e organizam as suas atividades de uma forma relativamente ordenada (EISENHARDT E MARTIN, 2000). No Gráfico 15, estão dispostos os motivos apresentados pelos gestores para absorver a aprendizagem com inovação.

Gráfico 15: Motivação para absorção



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Todos os gestores entrevistados defendem que eles próprios e suas equipes têm capacidade de absorção da inovação, bem como das novas formas de trabalho, e apontam vários motivos para tal. Em um primeiro patamar, apresentam a capacidade de aprendizagem organizacional, a qualificação da equipe, o conhecimento internalizado, a experiência e o comprometimento. Percebe-se que tais variáveis apontam para a grande tônica da *expertise* da equipe.

Num segundo patamar, citam a orientação da gestão, a proatividade, a mente aberta e a jovialidade da equipe. Mesmo os funcionários com uma certa maturidade demonstram espírito jovem e são abertos a mudanças. Chama a atenção também que a contingência pode ensinar muito. As dificuldades das mudanças bruscas de humor do mercado e seu ambiente ensinam muito aos gerentes e suas equipes, como o que tem sido vivido durante a pandemia de coronavírus (Sars-CoV-2), denominada Covid-19.

Tal motivação apontada pelos gestores é explicada por Helfat (1997) quando ressalta que as capacidades dinâmicas efetivas nos mercados de alta velocidade são simples, não tão complicadas como nos mercados moderadamente dinâmicos. Rotinas



simples mantêm os gestores focados em questões importantes em termos gerais, sem trancá-los em comportamentos específicos ou na utilização de experiências do passado, que podem ser inadequadas, dadas as ações necessárias em uma determinada situação. Muitas vezes, essas rotinas consistem em algumas regras que especificam as condições de contorno sobre as ações dos gestores ou indicam prioridades, em importantes mercados em rápida evolução, nos quais a atenção é escassa.

Feiller e Teece (2010) confirmam essas análises ao defenderem que detectar envolve adquirir conhecimento sobre os ambientes externo e interno, bem como tomar decisões sobre direção estratégica. A varredura do *Sensing* é abrangente, fora e dentro da organização. Fora da organização, o *Sensing* é um conjunto inerentemente empresarial de recursos dinâmicos que envolve adquirir conhecimento sobre concorrentes, explorar oportunidades tecnológicas, sondando mercados, ouvindo clientes ou fornecedores, destilando novos produtos e oportunidades de serviços (“ideação”), além de escanear e explorar outros elementos do ecossistema de negócios (parceiros, *joint ventures*, reguladores governamentais, etc.).

Também afirmam que aprender envolve mobilizar e inspirar a organização e seus complementadores para desenvolver prontidão organizacional e do ecossistema visando capturar oportunidades e mitigar riscos. Como mencionado, o preenchimento de lacunas, fortalecendo capacidades comuns e estabelecendo as melhores práticas, pode fortalecer a prontidão. As capacidades para eliminar processos irrelevantes ou vender ativos não estratégicos são importantes. Em petróleo e gás, isso significa obter controle sobre os recursos organizacionais que são ou podem se tornar gargalos (FEILLER E TEECE, 2010).

E, por fim, sustentam que transformar significa fazer uso de recursos a fim de realizar as rotinas projetadas para sustentar a relevância estratégica na mudança de mercados através do alinhamento e realinhamento contínuos de ativos intangíveis. Teece (1997) usa o termo “reconfiguração” para se referir à adaptação e aos recursos de redirecionamento de como realidades externas ou organizacionais mudam. Essenciais no processo de transformação também são as “palavras e ações” dos líderes, que mobilizam, motivam e inspiram as pessoas a mudarem (FEILLER E TEECE, 2010). A seguir, tem-se o quadro de análise das unidades de codificação referente à capacidade de absorção que emergiram das falas dos entrevistados quando questionados a respeito dessa dimensão.

Quadro 22: Unidade de codificação da capacidade de absorção

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
Capacidade de absorção	Eu... eu acredito que sim, porque... quem, né, a gente sempre tem que aprendê, sempre tem o que aprendê. Os clientes ensinam muito, a equipe ensina, né...eu acho que... a capacidade, e a capacidade, com certeza, né, é só a gente querê. Eu acho que a equipe que não aprende... é a equipe que não quer aprendê, né. E se tem... e a ... quem conduz, no caso, repassá isso pra equipe, né, essa vontade de aprendê, essa, essa inovação, né, que ela busca, eu acredito que a equipe caminhe junto, né, e a gente procura sempre foca... a equipe assim... no... cada um no seu ponto forte, né.	E - 1
	Então nós somos... optamos por esse, né. Então, aí... aí... são três anos, três grandes mudanças para empresa. E a nossa equipe vem junto, né. Vem... vem se adaptando. Tem, mais, assim, ó, a... a...a, a lidá com ser humano, às vezes, é... é meio complicado, mas... eu in, eu percebo assim, ó, que a gente tem que, que orientá, repetidamente, as mesmas coisas, sabe, ao longo do ano, da atividade, que seja do mês. E, e, daí você passa as diretrizes “ó, nós vamos fazer de tal maneira...”, eu sempre procuro, há... orientá, fazendo com que o colaborador entenda o que que nós tamos fazendo.	E - 2
	Olha, por ser interior a gente até se surpreende, mas assim, ó, há... tenho acompanhado, há... aí, o que nós temo feito de inovação, e esses acompanhamento dessas... há... das novas tecnologias, eles têm acompanhado muito bem. Até por outra razão, eles se...se pessoas de idade, bem nova..... até não temo... temo pessoas muito velhas trabalhando aqui, com nós. Então, esse pessoal mais novo... até me surpreende.	E - 5
	Sim, tem. : Dentro da equipe tem os... os principais, né. se destacam...É, dois, três que é o.....que tá, tá olhando pra parte estratégica, o resto tá executando, né.: Claro que às vez eu discuto bastante lá com o pessoal da padaria. Nós criemo esses tempo um pão de alho, aqui, que foi um sucesso. Né, por quê? Porque as empresa não tavam vencendo entregá pão de alho pra nós.	E - 7
	Com certeza. Eu até ontem falava com um pessoal, sobre a, o que tá acontecendo hoje no Brasil, né. Eu acho que a gente não pode pegá e dizê como aprendizado ruim, né. Como algo ruim, e sim como aprendizado.....ressignifica tudo que acontece. Eu sempre gosto de fazê isso, professor. Resignificá as coisa. Acho que nada acontece por acaso. Por mais que seja algo ruim, tem que pegá o que há de melhor daquele ruim, trazê como aprendizado pra tua vida e bola pra frente...né. Então, a gente tá sempre buscando isso também. Se deu errado, é aprendizado. Se deu certo, é vitória.....né. Nada é perca... e tudo é aprendizado.	E - 10
	Eu acredito que sim. Eu acredito que a nossa, hoje, a nossa equipe é bem... bem... vamo dizê assim, eu tinha muito medo quando nós começamos, de como a equipe ia reagí, como seria.....esse trabalho. Mas a gente tá bastante feliz. A nossa, vamo dizê assim, a nossa equipe... nos abraçou, abraçou a ideia que nós tínhamos, porque essas ideias, que eu coloco pra ti, eu coloquei já pra todos eles.	E - 17
	Temos sim essa cacacidade...como falava antes....Então, o equilíbrio aí, da... inovação e da aprendizagem, inovação... é o equilíbrio da experiência com a jovialidade, a juventude... nós conseguimos fazer uma coisa bem..... interessante, de família. Quando, quando ele começô, assim, quando o Julio começô... a, se inteirá mais dentro do mercado, assim, eu dei bastante liberdade pra ele. Nessa parte, um pouquinho, eu fui bem liberal, dei bastante liberdade. Ele pensa... tê ideia... tentaá coisas diferentes, alguma coisa... que nem eu te disse, né, a experiencia dá um frejada, né. Mas senão tu dá uma liberdade... pra eles bota as ideias, né, que...Não adianta só a gente por, a ideia passada, ou... tu não tem mais a agilidade que esses piazinho novo tem, né.	E - 21

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas dos gestores encontram explicação primeiramente em Argote et al. (2000). Segundo eles, a trajetória enfatiza a codificação adequada de inferências a partir

das histórias originais de empresas em rotinas distintas e é descrita de forma mais precisa em termos de mecanismos de aprendizagem, como repetição da prática, alianças, aprendizado pelo erro e aprendizado pela experiência, que foram identificados, principalmente, na literatura de psicologia. Esses mecanismos de aprendizagem orientam a evolução das capacidades dinâmicas.

Outra questão importante notada nas falas é a repetição da prática, que é um importante mecanismo de aprendizagem para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. A prática ajuda as pessoas a compreender os processos mais plenamente e, assim, desenvolver rotinas mais eficazes. Enquanto a prática repetida por si só pode contribuir para a evolução das capacidades dinâmicas, a codificação das experiências em tecnologia e procedimentos formais torna a experiência mais fácil de ser aplicada e acelera a construção de rotinas (ZANDER; KOGUT, 1995).

Kale, Dyer e Singh (2002), estudando alianças em uma indústria, descobriram que a concentração de experiências em função disso teve um caráter predatório mais poderoso com relação ao sucesso dessas alianças do que a experiência sozinha. Tais autores sugerem que uma função dedicada às alianças fornece um importante mecanismo de formalização através do qual o *know-how* das alianças (por exemplo, rotinas) pode ser articulado, codificado, compartilhado e internalizado dentro da organização.

Erros também desempenham um papel na evolução das capacidades dinâmicas. Pequenas perdas ou falhas importantes, mais do que qualquer sucesso, contribuem para a aprendizagem efetiva (EISENHARDT; MARTIN, 2000). O sucesso, muitas vezes, não consegue atrair a atenção suficiente dos gestores para que eles aprendam a partir de suas experiências. Da mesma forma, em um estudo de desenvolvimento de recursos de longo prazo, Kim (1998) observou a importância de crises, tanto artificiais e reais, para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

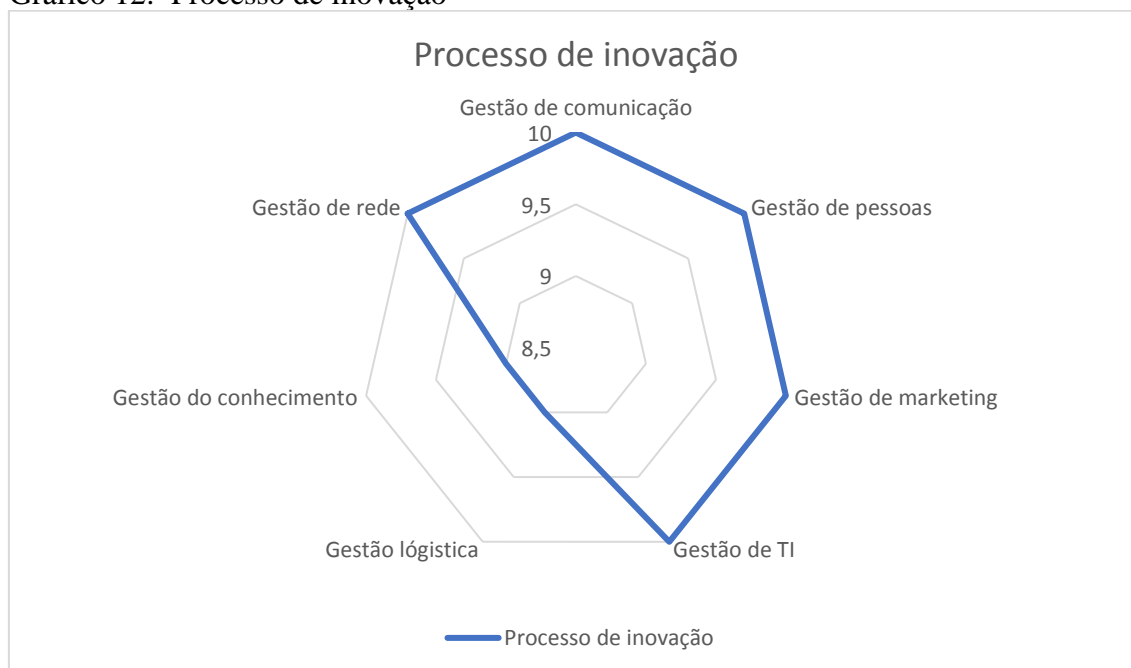
Por fim, nota-se que existe, nas empresas, a capacidade absorptiva descrita a partir da definição de Zahra e George (2002), que consiste na exploração da aquisição de conhecimentos, na assimilação e transformação para gerar mais vantagem competitiva. E, também, a partir da definição de Chang, Hou e Lin (2013), quando afirmam que a capacidade absorptiva pode ser reexplicada na ótica das capacidades dinâmicas. O pensamento dos autores é que a absorção para adquirir capacidade de vantagem competitiva é um procedimento para analisar a acumulação de conhecimento e o fluxo em uma organização. Por meio da incubação de capacidade dinâmica, a vantagem competitiva da organização é criada e mantida.

## C - Capacidade de Inovação

A terceira capacidade dinâmica analisada e percebida é a capacidade de inovação. Jekel (2009) observa que, apesar do crescente interesse em capacidades dinâmicas no mundo acadêmico, ainda existe confusão sobre sua definição, identificação, função e impacto no desempenho das organizações. Entende recursos dinâmicos como processos organizacionais que modificam a configuração de recursos que uma empresa possui para lidar com oportunidades ou ameaças ambientais. Logo, como toda empresa reconfigura seus recursos, toda empresa possui recursos dinâmicos.

Contudo, a reconfiguração dos recursos em si não garante o desempenho da empresa. O caminho pelo qual ela é realizada define se a nova configuração de recursos responde melhor a oportunidades ou tópicos ambientais. O autor argumenta que as características das capacidades dinâmicas são o que afeta o desempenho da empresa, não a sua mera existência. Assim, na análise das capacidades dinâmicas, consideram-se as capacidades de inovação, absorção e de adaptação. No Gráfico 12, apresentam-se os conceitos de como é feito o processo de inovação nas unidades estudadas, com base no número de citações nos discursos dos gestores quando questionados a respeito do processo de inovação.

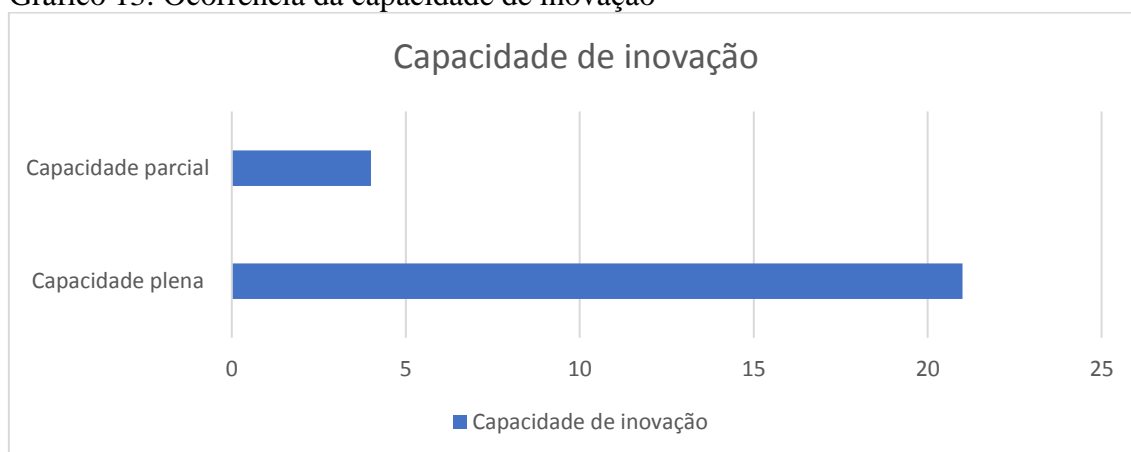
Gráfico 12: Processo de inovação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Inicialmente, na análise da capacidade de inovação, nota-se que, num primeiro patamar, são usadas as gestões de rede, comunicação, pessoas, *marketing* e tecnologia de informação. Isso indica que, na visão dos gestores entrevistados, a inovação depende, fundamentalmente, da equipe, a qual se apropria de uma tecnologia da informação, que vai agir com o suporte do *marketing* e da rede de cooperação. Para tanto, são necessários conhecimento e suporte logístico para as ações e atitudes inovadoras nas lojas analisadas. O gráfico a seguir mostra a quantidade de unidades e sua respectiva ocorrência de capacidade de inovação, conforme relatado pelos gestores.

Gráfico 13: Ocorrência da capacidade de inovação

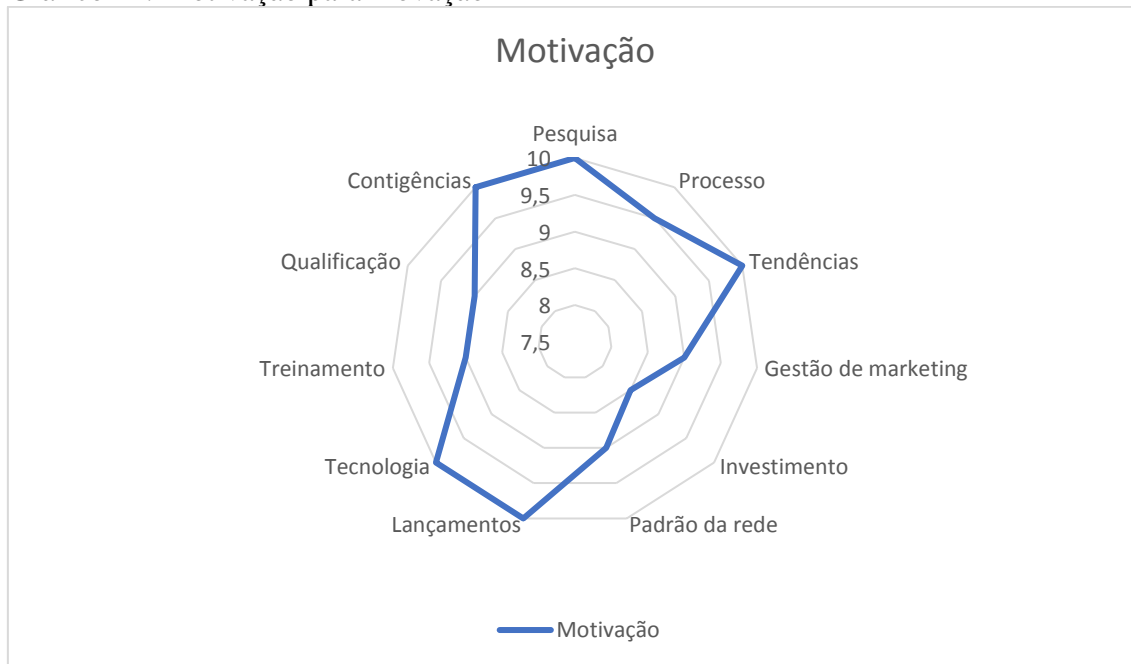


Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Tal configuração aponta para um raciocínio lógico bastante evidente e interessante na questão da gestão estratégica da inovação. Todos os gestores entrevistados defendem que a inovação é uma questão, não só de sobrevivência e competitividade do negócio, mas também de perenidade da empresa, mesmo sendo muito valorizada a questão da tradição. Apontam que as mídias e a tecnologia trouxeram tamanha mudança cultural e social que as empresas não têm como declinar com relação a isso, elas têm por obrigação e necessidade vital integrarem-se a esse processo.

Nas unidades analisadas, os gestores defendem que todos têm capacidade de inovação, que esse processo está bem encaminhado e que a equipe está sendo preparada para tal. Na análise das entrevistas, constatou-se que quase todos (21) sentem-se seguros e com capacidade para inovar; que poucos (04) consideram que têm capacidade parcial de inovação; e que nenhum deles argumentou que não tenha capacidade de inovação. No Gráfico 14, aparecem os motivos para inovar apresentados pelos gestores durante as entrevistas.

Gráfico 14: Motivação para inovação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Os gestores apontam os motivos para terem capacidade de inovação. Citam, num primeiro patamar, a questão da pesquisa de novos produtos e serviços, as tendências de mercado, a tecnologia e as contingências. Isso mostra que os gestores têm uma apropriada visão de mercado, pois esses motivos são motores urgentes que fazem com que as empresas busquem atualizar seus processos de trabalho, sendo essa uma questão de competitividade e sobrevivência no mercado. Num segundo patamar, os gestores consideram a inovação como um processo. Essa visão é interessante, pois comprova que a inovação já está internalizada na maioria das unidades. A qualificação da equipe, o seu treinamento e o investimento constante em inovação corroboram com a criação e manutenção de capacidades dinâmicas necessárias à competitividade da empresa. Os gerentes entrevistados demonstram tais preocupações em suas falas registradas e ações observadas.

As motivações citadas pelos gestores encontram explicação em Zohu et al. (2017), os quais explicam que, para sustentar um crescimento lucrativo, é importante que uma empresa recombine e reconfigure ativos e estruturas organizacionais quando mercados e tecnologias mudam. Conhecimento e recursos podem se depreciar com o tempo e ocasionar a falta de benefícios cumulativos de experiências anteriores. Assim, a capacidade de reconfiguração não apenas apoia as empresas a manter a evolução

adequada, mas também oferece a elas a possibilidade de escapar de dependências desfavoráveis do caminho quando necessário.

Jekel (2009) apresenta uma estrutura lógica das capacidades dinâmicas, a qual envolve as variáveis informação, variação, seleção e retenção. De acordo com essa lógica, a empresa busca informações no ambiente para criar a estratégia; em seguida, estuda e testa várias alternativas estratégicas; depois, seleciona as configurações mais adequadas, as quais, após serem implementadas, permanecem até que um novo processo de capacidade dinâmica resulte em uma modificação adicional.

Reforçam este pensamento os autores Banerjee et al. (2018), quando discutem a importância das capacidades dinâmicas, que é uma área que se encaixa no ambiente dinâmico de negócios, e em rápida transformação, e está sendo estudada ainda mais pelos pesquisadores para entender suas implicações nas indústrias. Também chamam atenção o modo como as capacidades no ambiente interno ajuda a desenvolver os recursos dinâmicos e seus fatores componentes bem como a criar vantagem competitiva, e a rapidez com que a empresa lida com sucesso ante os desafios que enfrenta no ambiente externo, ajustando seus recursos e capacidades internas, obtendo, com isso, o desempenho organizacional.

Nessa linha, Fernandez et al. (2017) afirmam que os estudos sobre a abordagem das capacidades dinâmicas foram focados em como a combinação dos recursos permite que as organizações lidem com o meio ambiente. Contudo, considerações importantes sobre o papel desempenhado pelos empreendedores no início desses recursos foram deixadas de lado e, devido a isso, os autores propõem analisar o papel do empreendedor na criação de capacidades dinâmicas para pequenas empresas ao longo do tempo. Os resultados mostraram que os recursos foram utilizados para determinar as etapas na vida organizacional da empresa e que esses recursos foram sustentados pelo processo de aprendizagem do empreendedor, o qual, concluem, não pode ser dissociado da aprendizagem da própria organização, o que, no caso das PMEs, pode ser o principal recurso. O quadro a seguir apresenta a análise das unidades de codificação da capacidade de inovação em que aparecem as falas dos entrevistados quando questionados a respeito da capacidade de inovação.

Quadro 23: Unidade de codificação de capacidade de inovação

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
--------------	------------------------	--------------

<b>Capacidade de inovação</b>	Olha, eu acredito que sim, né, a gente tá sempre buscando a inovação. E a gente acaba comentando, né, e na hora da contratação, também, a gente acaba olhando... esse lado também, né, na, na pessoa que vem pra entrevista. ... “Ah, será que ela tem aquela...” né... Mas eu acredito ainda, assim ó, que a parte de venda... hã... falta pra nós, né... tipo, falta vendedores... né. A gente tem alguns e a gente sabe quem é...Se nós olharmos pros nossos colaboradores, a gente sabe, não “Esses aqui são vendedores, esses aqui são... da produz, né...”	E - 1
	Sim, com certeza, sim... Tanto que tamos fazendo, já. Temo mudando uma coisa, só que, como disse, agora, nós estamos esperando... ..eu já queria tá vendendo por aplicativo, mas nós precisamos... boa parte na parte financeira, né. Que esse novo sistema que tão instalando na Rede, tu vai tê um aplicativo pra vendê, né.....no... nos grandes mercados.	E - 4
	A minha equipe, com certeza, né. A, a minha mãe é um pouco mais ingessada nesse sentido de... de, de mudança, sabe. Ela tem uma série de dificuldade... não em se adaptá a mudança, mas em pensá algo novo.....sabe. Tem aquele... sabe. Mas a minha equipe, em questão operacional, assim, ó... é uma equipe fantástica. Como eu falei antes, tenho orgulho da minha equipe. Porque ele tão sempre buscando algo melhor, que possa... que fica mais bonito. Os ponto de gôndola, os ponto extra... sempre tão fazendo algo diferente pra deixá melhor, pro cliente...eles entenderam que isso é importante, né. Então, eu acho que minha equipe realmente tem um...um, um.....tem uma grande capacidade de inovação.	E - 10
	Com certeza. A gente tem uma equipe que... que, é, que eu sinto que ela... que ela qué vê a, a... o barco andar. Que eles... e eu aceito, com muito... hã, sempre muito aberto, pra novas, pra... opiniões, do, dos, do colaboradores. Isso é... muito importante. Eu, eu acredito. Porque quando o... o fun, o colaborador, ele...ele faz alguma coisa, e aquilo deu certo, ele também vai se sentir melhor. Essa abertura tem que ter sim.	E - 16
	A gente como gerência adora as novidades...então a equipe segue a gente. Tem sim capacidade de inovação. E essa questão da inovação, agora, na pandemia, que foi uma contingência, o negócio que aconteceu, inesperado que nem... eu ouvi muito a questão do <i>Delivery</i> ...É, na verdade...Nós já tinha...a gente já fazia muito isso, né.....então não teve... deu uma aprimoradinha ali, né, postou...Aumentô pouco a demanda, mas nós já fazia isso.	E-20
	É... é bem tranquilo.Eu acho que...Aí, que nem você falô, né, tem o sangue velho e o sangue novo, então... dá uma... uma calibrada, e toca pra frente, né. Se ele tá muito por conta, dô uma segurada. Se ele tá muito freado, ele dá... Bem isso...uma puxada, né.	E - 20
	Em questão de inovação, né. Hã... hoje tu tem que... eu, eu penso assim, tu tem que i atrás de conhecimento. O conhecimento não vai batê na tua porta. Tanto de informação jurídica...né, essas leis de...de, de, de.....de, de... como é que vô te dizê... tributárias, tão mudando cada pouco...então, assim, se tu não tá atualizado em cima disso daí... tu vai ficando pra trás.....né. Que nem, se tu pega na época, o... quando eu comprei a empresa, o cara, faturando cem mil reais, o cara tinha que tá no Lucro Real, não no simples.	E - 23

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas dos gestores encontram explicação em Van Reijssen (2014), o qual manifesta que toda organização enfrenta o desafio de permanecer competitiva para sobreviver, e que a verdadeira sobrevivência da empresa não reside em uma vantagem singular, mas na capacidade de criar continuamente novas vantagens competitivas, uma vez que as organizações são propensas a alterações em seus ambientes de mercado. Na prática, as organizações são constantemente confrontadas por mudanças de condições, tanto interna quanto externamente, demandas do mercado, concorrência, tecnologia ou regulamentos. A capacidade de senso oportuno quanto a isso e de responder



adequadamente, ajustando processos, operações e recursos, como capital financeiro, humano, tecnológico e baseado no conhecimento, permite que as organizações coevoluam com essas mudanças e desenvolvam vantagem competitiva sustentável.

As proposições de Teece (2014) reforçam as vivências dos gestores ao conceituar capacidade empresarial como um conjunto de atividades atuais ou potenciais que utilizam recursos produtivos da empresa para fazer e/ou entregar produtos e serviços. Há duas importantes classes de capacidade: ordinárias e dinâmicas. As capacidades ordinárias ou comuns envolvem o desempenho de funções administrativas, operacionais e relacionadas à gestão, necessárias para a realização de tarefas. Já as capacidades dinâmicas envolvem atividades de nível superior que podem permitir que uma empresa dirija suas atividades normais para empreendimentos de alto retorno. Isso requer gerenciamento ou "gestão" dos recursos da empresa para enfrentar e se adaptar às rápidas mudanças nos ambientes de negócios (TEECE, 2014).

#### **4.4.3 - Subcategorias de análise *não a priori* de capacidades dinâmicas: habilidades/competências, visão estratégica, decisões estratégicas, padrões de inovação, suporte da rede.**

Além das três subcategorias de análise *a priori*, outras *não a priori* surgiram das falas dos entrevistados que ajudam a explicar e descrever o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas. Estas subcategorias tem sustentação nos construtos teóricos abordados e trazem elementos complementares a análise de criação e sustentação das capacidades dinâmicas. Não se tratam de novas capacidades dinâmicas, mas de elementos que reforçam a criação e sustentação das capacidades de adaptação, absorção e inovação aqui analisadas.

#### **A - Habilidades/Competências Organizacionais**

A primeira subcategoria de análise *não a priori* que emergiu das entrevistas foi a das habilidades e competências organizacionais. Tal dimensão encontra respaldo nos autores Drnevich e Kriauciunas (2011), quando apresentam um modelo de recursos, dinamismo, heterogeneidade e desempenho relativo da empresa. De acordo com esses autores, existem dois tipos de capacidades na empresa: as comuns e as dinâmicas. Em seu

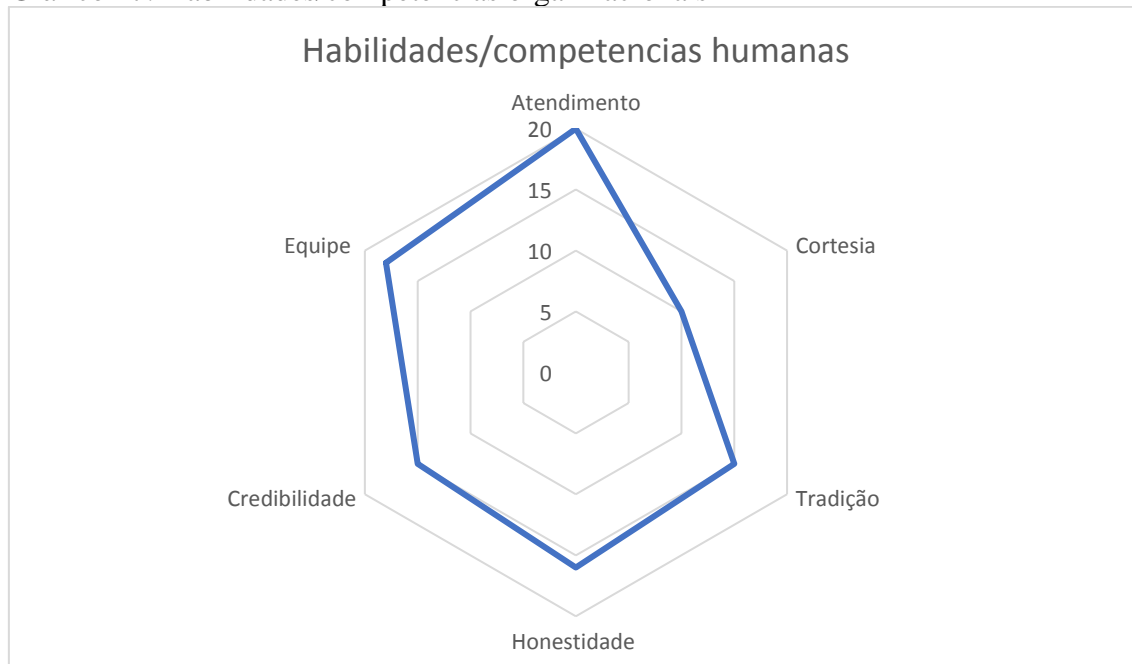
trabalho, os autores analisam a contribuição das capacidades comuns e dinâmica para o desempenho relativo da empresa.

Em primeiro lugar, as empresas podem se beneficiar usando recursos comuns e dinâmicos. Contudo, os gerentes devem estar cientes de que os benefícios oriundos da acumulação dessas capacidades podem não ser aparentes em todos os níveis da empresa. Em segundo lugar, o efeito da exclusividade da capacidade pode variar com base nos ambientes em que o recurso é implantado e na singularidade da capacidade.

Especificamente, as empresas podem alcançar um desempenho relativo mais elevado, aumentando o uso de recursos comuns em ambientes estáveis bem como o uso de recursos dinâmicos em ambientes que se modificam frequentemente. Além disso, as empresas podem atingir um desempenho relativo mais alto, diferenciando seus recursos dinâmicos dos de seus concorrentes. Seus gestores devem considerar, cuidadosamente, a diferenciação de recursos comuns e investigar se as melhores práticas associadas a estes são geralmente acessíveis. Por exemplo, os gerentes podem decidir usar tecnologias prontas para uso, disponibilizadas pelo fornecedor para suportar capacidades comuns, quando refletem melhores práticas do setor, e/ou considerar a terceirização de algumas capacidades comuns, enquanto investe no desenvolvimento personalizado de tecnologias para capacidades dinâmicas. Em resumo, sugerem usar as duas capacidades conforme o ambiente, sendo mais estável as capacidades comuns e, em ambientes turbulentos e mutáveis, as dinâmicas (DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011).

Nos depoimentos a respeito de quais habilidades e competências as unidades analisadas utilizam para competir, são percebidas três: humanas, tecnológicas, e financeiras e materiais. No gráfico a seguir, estão dispostas as habilidades e competências humanas citadas pelos gestores ao serem entrevistados.

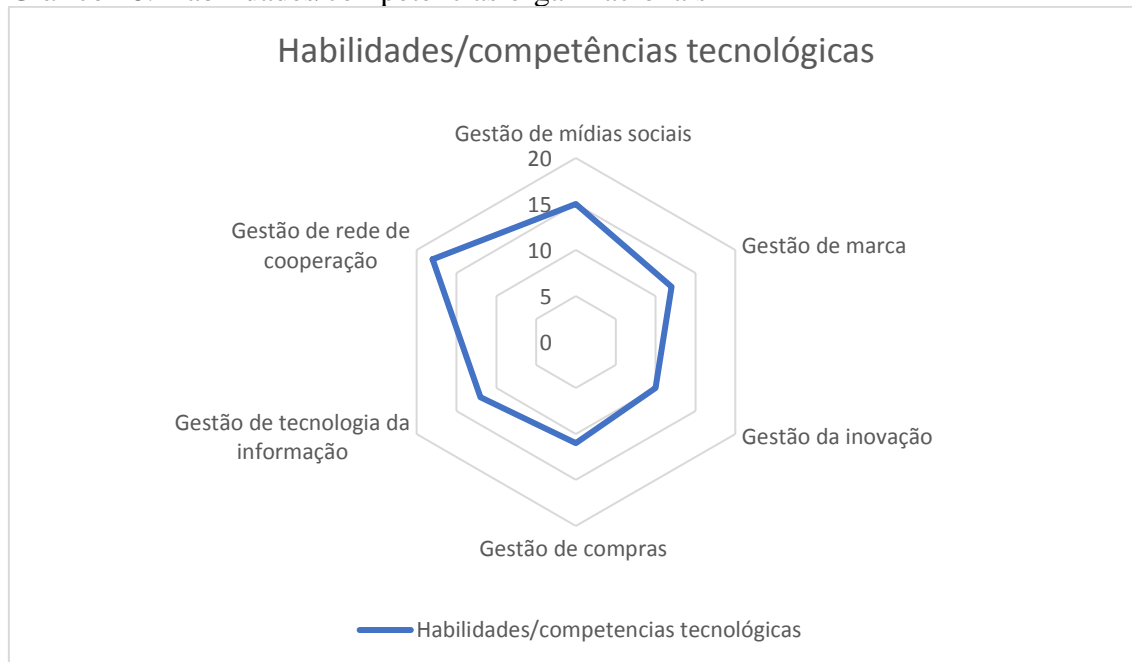
Gráfico 17: Habilidades/competências organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nas habilidades e competências humanas mencionadas, aparece, em primeiro lugar, o atendimento, o qual é apontado como a maior preocupação dos entrevistados. Logo em seguida, a qualidade da equipe, demonstrando preocupação com as capacidades de os colaboradores desempenharem seus papéis de modo que o atendimento seja feito com qualidade e honestidade, gerando credibilidade para os clientes. A cortesia também é citada como habilidade essencial nessa linha de raciocínio dos gerentes. Outra habilidade que chama atenção é a questão da tradição, fato comprovado na análise do perfil das empresas quanto ao tempo de constituição e existência, a qual revelou que essas organizações são unidades de negócios longevas que têm sido tradicionais no ambiente de negócios de sua atuação. Enfim, percebe-se aqui o atendimento ao cliente como questão central, sendo a habilidade e competência mais trabalhada pelas gerências, a qual as demais estão diretamente ligadas. O Gráfico 1 apresenta as habilidades/competências tecnológicas apresentados pelos gestores conforme a quantidade de vezes em que são citadas durante as falas dos entrevistados.

Gráfico 18: Habilidades/competências organizacionais

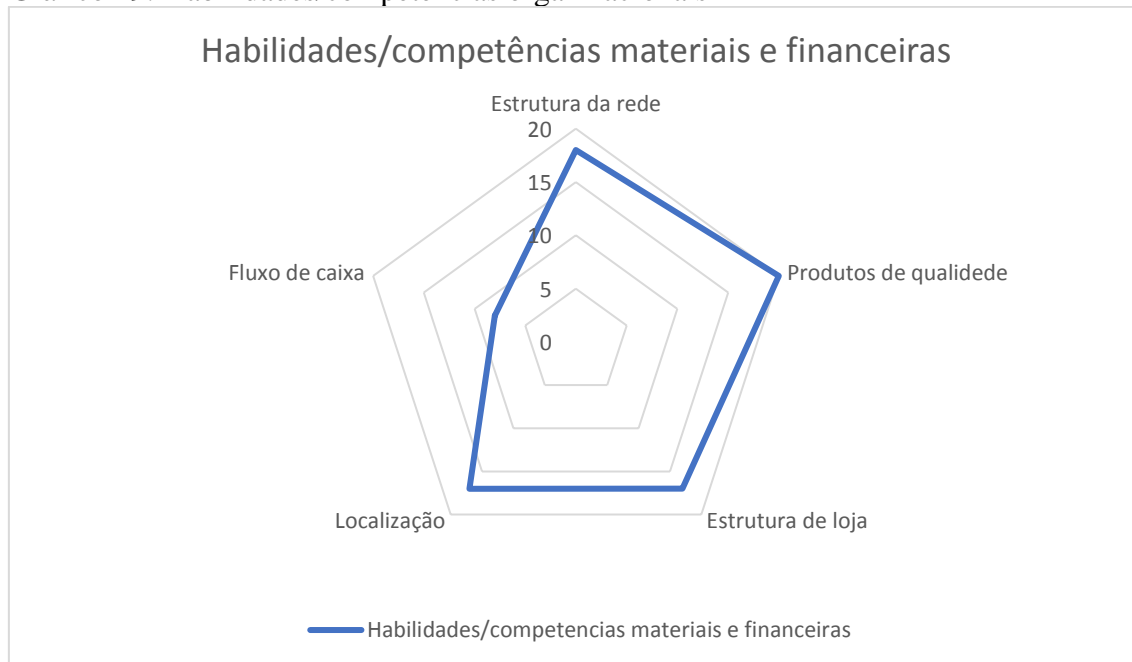


Fonte: Elaborado pelo autor.

Na análise das habilidades e competências tecnológicas, aparece, em primeiro lugar, a gestão da rede de cooperação. Essa é a maior alavancagem do negócio apontada pelos gerentes, que aparece com muita ênfase nas outras questões analisadas. A rede proporciona uma segura fonte de informação e conhecimento do negócio. Em seguida, aparecem, com bastante ênfase, a gestão das mídias sociais e a da tecnologia de informação como determinantes para o atendimento ao cliente e também para servirem como base para as ações de inovação adotadas pelas unidades analisadas.

Outra questão importante é a da marca, que aponta uma ligação direta com a tradição apontada na habilidade humana. Nessa linha, encontra-se também a questão da gestão de compras, a qual parece sugerir que o conhecimento acumulado de anos proporciona uma garantia de sucesso na aquisição de produtos e serviços de qualidade. Resumindo, “tem que comprar bem para vender bem”, dizem os gerentes. No gráfico 19, estão as habilidades/competências materiais e financeiras apresentadas pelos gestores. Os números representam a quantidade de citações de tais habilidades durante as falas dos entrevistados.

Gráfico 19: Habilidades/competências organizacionais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nas habilidades competências/materiais e financeiras, aparece, em primeiro lugar, a estrutura da rede, que tem ligação direta com a habilidade tecnológica gestão de rede, apontada anteriormente. Chama atenção também a questão da preocupação da saúde financeira, na qual os gerentes foram unânimes em ressaltar o fluxo de caixa para o sucesso do negócio. Nas unidades de negócios analisadas, percebeu-se, também, que a estrutura de loja é muito trabalhada por todos os gerentes, mesmo que não tenham comentado na entrevista.

Nas unidades visitadas, observou-se o cuidado, zelo, organização com o *layout*, disposição de mercadorias e outros detalhes importantes referentes à estrutura física das lojas. A rede de cooperação também dá suporte para um *mix* de produtos de excelente qualidade e preço, sendo esta uma habilidade muito considerada pelos entrevistados. Ligada à tradição, está a questão da localização das lojas, as quais se encontram quase todas situadas nos pontos mais centrais de suas cidades de origem, o que facilita o fluxo de clientes e a visualização das lojas.

Romme et al. (2010) dizem que, em algumas organizações, é necessário um esforço estrutural maior na codificação (e/ou articulação) do conhecimento, enquanto, em outros casos, esse esforço deve ser substancialmente reduzido. Uma outra questão é que os investimentos em efeitos deliberados de aprendizado não são uma categoria homogênea, diferindo em espécie no desenvolvimento das capacidades dinâmicas, não apenas em magnitude. Isso indica que comitês ou conselhos especiais, considerados como

soluções simples para cuidar da aprendizagem deliberada como meio de se vangloriar das capacidades dinâmicas, devem ser vistos com cuidado. Criar capacidades dinâmicas depende do conhecimento, ambiente e estrutura de cada empresa, o que dificilmente é homogêneo a todas elas. O quadro a seguir identifica as unidades de codificação das habilidades/competências encontradas nas falas dos gestores sobre essa dimensão.

Quadro 24: Unidades de codificação das habilidades/competências

Unidades de codificação	Entrevistado
É, começando por mim, então. Eu... eu há muitos anos, nós somos comerciantes e eu... sempre busquei, hã...trabalhá, honestamente, né. Mostrá o meu cliente, o meu... o potencial da nossa empresa., né. E...com isso a gente busca... consegue clientes. Fidelizá o cliente, é. A gente tem uma forma atendimento, a forma de como você conversá com o cliente... Claro que às vezes você tá ali, cheio de coisa pra fazê... então a gente tenta... dá atenção ao cliente, sabe.	<b>E - 4</b>
Eu acho que o nosso diferencial, foi um atendimento mais humanizado. Nós conversamo com todo mundo... atendemô bem. Nosso atendimento... nós buscamo, tipo, a excelência. Então eu acho que nosso grande diferencial, aqui, por nós não ser um mercado tão grande, tem outros maiores, aqui, na cidade... o que se destaca bastante, aqui, nossa... é o atendimento. E... na equipe, eu acho que é o coleguismo entre os funcionários, os colegas, né. Tipo, uma equipe unida, faz o serviço dá certo, né. Eu acho que esse é o, o nosso grande diferencial. O atendimento.	<b>E - 6</b>
. Eu acho que, primeira coisa é relacionamento. Hã... eu vim com esse viés muito forte de relacionamento. Com as pessoas eu sou, sempre uma pessoa muito querida na cidade. Desde Piá, piazzinho, um.. um... um piá de respeito, digamos assim, né...	<b>E - 10</b>
Olha, eu tento me diferenciá, em primeiro lugar, no atendimento. Eu quero sempre passá pro, pros meus funcionários... que a simplicidade, o, o... sorriso no rosto, a, a receptividade com os clientes. Em primeiro lugar, é isso aí. Segundo lugar, é a organização do mercado. O mercado tem que estar organizado, tem que estar com os preços bem visíveis, para n... para o cliente não, não achar dificuldade de, de, de preços. Não, tentar... não deixar um...um, é, um engano, ou uma nota...a, o freguês na dúvida. Isso é... uma, uma das coisas... que eu primo. Se a plaquinha está com... um preço de dois e noventa e nove, e foi passado no, no caixa, treze e quarenta e nove, o que vai pagá dois e noventa e nove. Então isso é, eu quero sempre deixá claro pros meus... pros meus... colaboradores, que... que sempre o preço mais baixo é o que... por isso que é a atenção que eu quero sempre que eles tenham, pra cuidá essa precificação na, na, na... nas prateleiras.	<b>E - 15</b>
Hoje, o cliente... não precisa vir, não precisa, não precisa i num lugar pra comprá o pão, no outro pra comprá a carne, no outro pra comprá as frutas. Ele compra todo... tudo, dentro do Super Popu, preço, aqui, em Nova Candelária. Tá, então, a tua visão estratégica, é... pros, próximos anos, é, pegando o gancho da tradição, que tinha aqui... seria focá nisso? Oferecê serviços... produtos e serviços completos.....ao cliente. ... tanto é que assim, a gente tá buscando, assim... que que a gente... hoje, de manhã, tava menina aqui, do <i>marketing</i> , como eu te relatava antes, hã... ela veio aqui por quê? Pra ela tirá foto dos novos produtos que a gente tá comprando.....produtos que até a gente, então, não existiu, aqui... né. E que a gente começou a introduzi no nosso <i>mix</i> ...	<b>E - 17</b>
Hoje... eu mudei ela. Quando nós entramos na Rede, a, a gente batia muito em cima de preço.....sê o melhor preço da cidade, sê o melhor preço da cidade. Sempre em cima de preço. Hoje eu agreguei isso. Porque hoje eu consigo tê todos os departamentos, então a pessoa não precisa sai de casa, pra i em vários lugares ao mesmo tempo. Ela encontra, a padaria... aqui dentro, com confeitaria. Então ela encontra tudo que ela precisa, no mesmo lugar. E, é nisso que eu trabalho. E, principalmente, hoje, o estacionamento.	<b>E - 19</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Por fim, os depoimentos referentes às habilidades e competências organizacionais encontram base teórica em Zollo e Winter (2002), os quais distinguem entre três tipos de processos de conhecimento que podem contribuir para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas: (i) experiência de acumulação, que representa a acumulação de lições aprendidas diretamente da promulgação de rotinas organizacionais; (ii) conhecimento de

articulação, que abrange os esforços deliberados para articular e compartilhar a experiência desenvolvida a partir da promulgação de rotinas organizacionais; e (iii) codificação do conhecimento, que representa os esforços deliberados para desenvolver artefatos e códigos (por exemplo, manuais, relatórios *post-mortem*) do conhecimento articulado.

Também Tondolo et al. (2015) definem que o termo capacidades dinâmico diz respeito a dois argumentos centrais. O primeiro refere-se ao papel da gestão de lidar com o ambiente competitivo; e o segundo, ao caráter de contínua mudança no ambiente competitivo, requisitando esforço da gestão em lidar com essa mudança. Portanto, segundo o conceito de capacidades dinâmicas, as organizações obtêm vantagem competitiva por meio do desenvolvimento contínuo de recursos e capacidades. Nesse sentido, as capacidades dinâmicas são vistas como propulsoras para o sucesso dos negócios, uma vez que, por meio delas, as organizações aprimoram capacidades internas e externas à organização, contribuindo, assim, para a obtenção e apropriação de recursos. O desenvolvimento das capacidades dinâmicas influencia a forma como as organizações competem e pode estar diretamente ligado à vantagem competitiva.

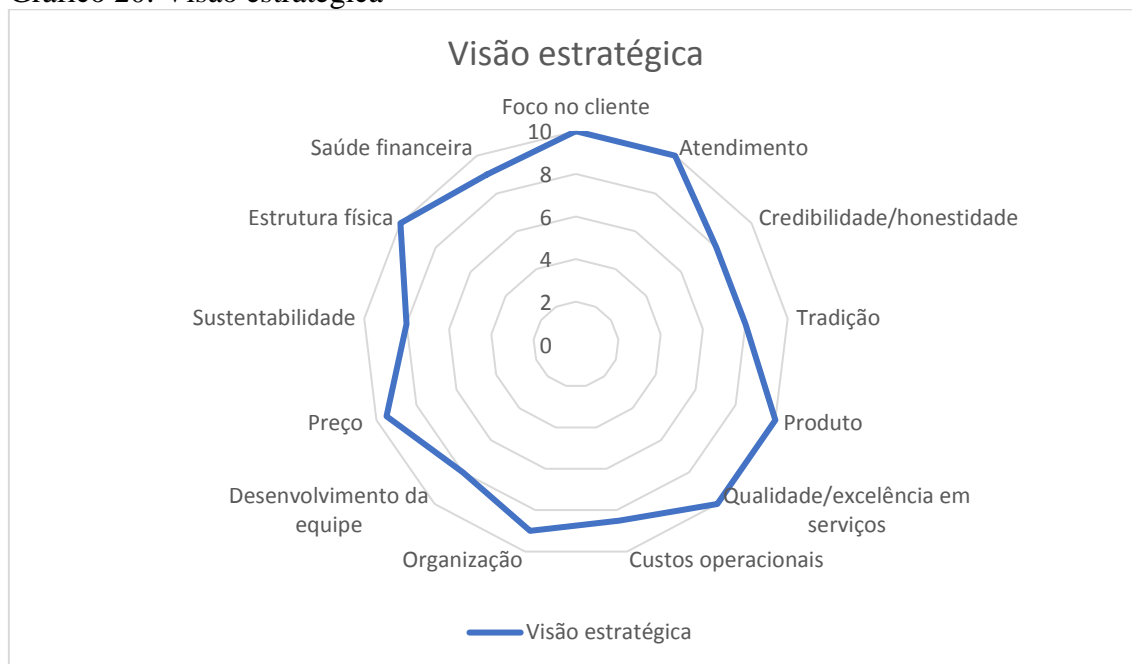
## **B - Visão Estratégica**

A segunda categoria não *a priori* analisada que emergiu das entrevistas refere-se à visão estratégica dos gestores, a qual deve resumir as capacidades de inovação, absorção e adaptação. Zhou e Li (2010) manifestam que a capacidade adaptativa reflete a habilidade de reconfigurar recursos e coordenar processos pronta e efetivamente para atender a rápidas mudanças ambientais e, assim, capturar a essência das capacidades dinâmicas. A capacidade de absorção, habilidade de assimilar e utilizar novos conhecimentos adquiridos de fontes externas, é um elemento relacionado, ainda que distinto, às capacidades dinâmicas. Considerando que a capacidade adaptativa enfatiza a reconfiguração de recursos e processos para responder a mudanças externas, a de absorção, como capacidade baseada na aprendizagem, concentra-se na assimilação e utilização do conhecimento. Empresas com um alto nível de capacidade de absorção, provavelmente, aproveitam novos conhecimentos para aprimorar suas atividades inovadoras.

Nesse sentido, Hou (2008) apresenta quatro perspectivas que são usadas para descrever o elemento formador da capacidade dinâmica, incluindo as capacidades de

detecção, relacionamento, absorção e de adaptação. A capacidade de detecção é a que responde ao mercado quando, por exemplo, uma empresa detecta mudança ambiental e entende a necessidade do cliente. Essa capacidade de resposta do mercado faz com que a organização se concentre na coleta contínua da necessidade do consumidor-alvo e na competência dos concorrentes (HOU, 2008). No Gráfico 20, estão os conceitos referentes à visão estratégica apresentados pelos gestores. Os números representam a quantidade de citações de tais conceitos durante as falas dos entrevistados.

Gráfico 20: Visão estratégica



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

A visão estratégica adotada, num primeiro patamar, tem o foco voltado para o cliente, o atendimento, o produto, a qualidade e excelência em serviços, com uma estrutura física adequada. Nota-se que a questão central sempre é o cliente e seu atendimento; nesse sentido, a qualidade dos serviços, o produto e a estrutura física são o suporte para essa visão estratégica. Após, são apontadas a saúde financeira, a competitividade em preço, os custos operacionais e a organização. Tais visões demonstram que a questão preço ainda é fundamental para a competitividade, o que é possível com o suporte da rede de cooperação. Em um terceiro grupo, não menos importante na ótica dos gerentes, são mencionadas a tradição, a credibilidade, a honestidade - todas ligadas à questão humana -, e a equipe, a qual merece uma preocupação constante por parte dos gerentes em termos de treinamento e



desenvolvimento de talentos, o que leva ao início desta análise, a preocupação central com o cliente.

A visão estratégica constatada nos depoimentos e ações dos gestores entrevistados encontra explicação em três momentos de acordo com Hou (2008). Primeiro, a capacidade de relacionamento é uma oportunidade de usar recursos, sendo o objetivo da empresa atingido por meio da aquisição de recursos, conhecimentos e técnicas a partir do ponto de vista da rede de relacionamento interno ou externo da empresa. O capital social é uma capacidade de gerenciar recursos e deve ser visto como um dos elementos-chave do recurso dinâmico. Pode ajudar uma empresa a obter os recursos para integrá-los, reorganizá-los e liberá-los. No entanto, a barreira do mercado é imprecisa e imprevisível sob o alto mercado dinâmico. Os participantes da cadeia de suprimentos também são nebulosos e móveis a qualquer momento. Portanto, para lidar com a evolução do sistema de valores de rede da indústria sob alta mudança ambiental, a organização da rede deve usar a capacidade dinâmica para responder às incertezas do mercado (HOU, 2008).

Segundo a capacidade de absorção é a exploração da aquisição de conhecimento, assimilação e transformação para gerar vantagem competitiva. Consiste no procedimento para analisar a acumulação e o fluxo de conhecimento em uma organização. E a capacidade adaptativa, sob rápida mudança de ambiente, é a capacidade para uma empresa não apenas contribuir com desempenho e valor total, mas também para exibir a adaptação do indivíduo, conversão e reconfiguração de conhecimento através de todos os tipos de situações e diferentes condições de entrada de conhecimento e recursos na organização. Três elementos, como processo da organização, localização e desenvolvimento de ativos, são fundamentais para a adaptação (HOU, 2008). A seguir, tem-se o quadro das unidades de codificação das falas dos gestores a respeito da visão estratégica.

Quadro 25: Unidades de codificação da visão estratégica

Unidades de codificação	Entrevistado
Foco no cliente. Isso, uhum. Tem, com certeza, dado resultados ..... Eu acho que... como já falei do Márcio, na outra vez, né, ele veio pra acrescentá, então, o que a gente já... buscava, né, o que a gente já trabalhava pra... pra atingi ali... ele veio, complemento, porque ele tem o mesmo objetivo, né, do cliente ...do cliente se senti satisfeito quando vem pro mercado, né.	<b>E - 1</b>
É, hoje, hoje, é validade. Acompanhada de preço. É, hoje, o negócio... no ramo de... eu já tive quatro trabalho... de... fábrica de móveis, venda de carro, supermercado, antes, pastelaria... então a gente... tudo isso somou pra mim aprendê, com os tombos, que o mercado é... a empresa... que tem que focá nela, trabalhá nela, exclusivamente nela. Hoje você consegue fazer isso... porque, exclusivamente, <b>VOCÊ CONSEGUE</b> dominá teu... teu... ramos na mão. T	<b>E - 4</b>

<p>A empresa que vende uma imagem de bom atendimento, de honestidade e de transparência. Faz parte porque ela, assim, é... ela é... muito grande, entende. Porque assim, ó... começa de... de atendimento, de... de você ser bem visto, de, de você tê uma fachada limpa, de você tê as gôndulas arrumadas, de você tê um bom preço, de você... levar o rancho na cada do, do, do teu cliente, e você... Pós-venda, entendeu.</p>	<b>E - 7</b>
<p>Visão, é ser conhecido por excelência, o nosso trabalho. Né, no meio tu encontra isso. Nosso trabalho, em geral, é lucro pra mantê livre o nosso supermercado. Ou seja, a gente também tem que tê esse lado humano, mas nós não somos uma ONG.....né, professor. A gente tá aqui pra, de fato, atendê o cliente e...eu sei que talvez, na maioria das vezes, a nossa empresa, não é a mais barata... no, no... no município, é, é, é sem dúvida, na disparada, a que tem um custo, custo, ma, mais em conta, pro cliente. Mas na região, vou pegá Palmeira das Missão, nos mercado, que fazem uns preço...fora do ar, sabe?</p>	<b>E - 10</b>
<p>Eu sou de batê preço... na verdade, é que assim, devido a... porque assim, como a cidade é pequena, tu tem que te uma estratégia, assim.... Então, eu... eu cumpro, eu tento competi com preço. Eu tento batê com preço....Pra atendê a pessoa, há, busca pessoas que... e junto com isso, o bom atendimento é claro. Isso não, não pode deixá de tê, né. Mas então a gente viv, busca preço, há... trazê qualidade, preço e atendimento, né.</p>	<b>E - 14</b>
<p>Trabalho com uma estratégia de preço, organização e atendimento. É, é... ah, o preço aí vem em terceiro lugar, que eu... eu acho muito importante também.....mas que ele, daí, a gente tem que... há, é, busca, perante, então, a... Rede Fort, que é muito parceira, nesse ponto, fazer as compras melhores, para oferecer os melhores preços, também, para os clientes. Então, nós, com esse nosso atacado da Rede, também estamos conseguindo fazê um diferencial. Então, eu...e u acho eu, que o... o, pra enfrentá a concorrência, tem que ter... preços, com certeza. Também.</p>	<b>E - 16</b>
<p>Optei por... comodidade ao cliente. Então, tudo que...que, há, tudo que diz respeito pra melhorar a vida do cliente. Desde um estacionamento, diversificação de produtos... serviços que a loja possa oferecer, né, nesse sentido. Lá, nós, eu me aproveitei da situação de tradição.....lá, quando eu estava lá eu me aproveitei da tradição..... com os clientes, com a carteira que eu tinha. Quando eu vim pra cá, eu usei... novidade.</p>	<b>E - 19</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Os depoimentos mostram que uma empresa precisa integrar três elementos básicos, como capital de recursos humanos, capital social e reconhecimento da gestão, de modo a criar, integrar e realocar o recurso. Nesse meio tempo, a empresa deve se concentrar na evolução da capacidade organizacional, como aquisição de capacidade, implantação e capacidade de atualização. A empresa pode lidar com o ambiente rápido em mudança e fazer uso da integração do conhecimento (Leonard-Barton, 1995), que pode aprimorar sua capacidade de usar o recurso, que é sua competência, e ajudá-la a tomar a decisão correta, de modo a adquirir vantagem competitiva (CHANG et al., 2013).

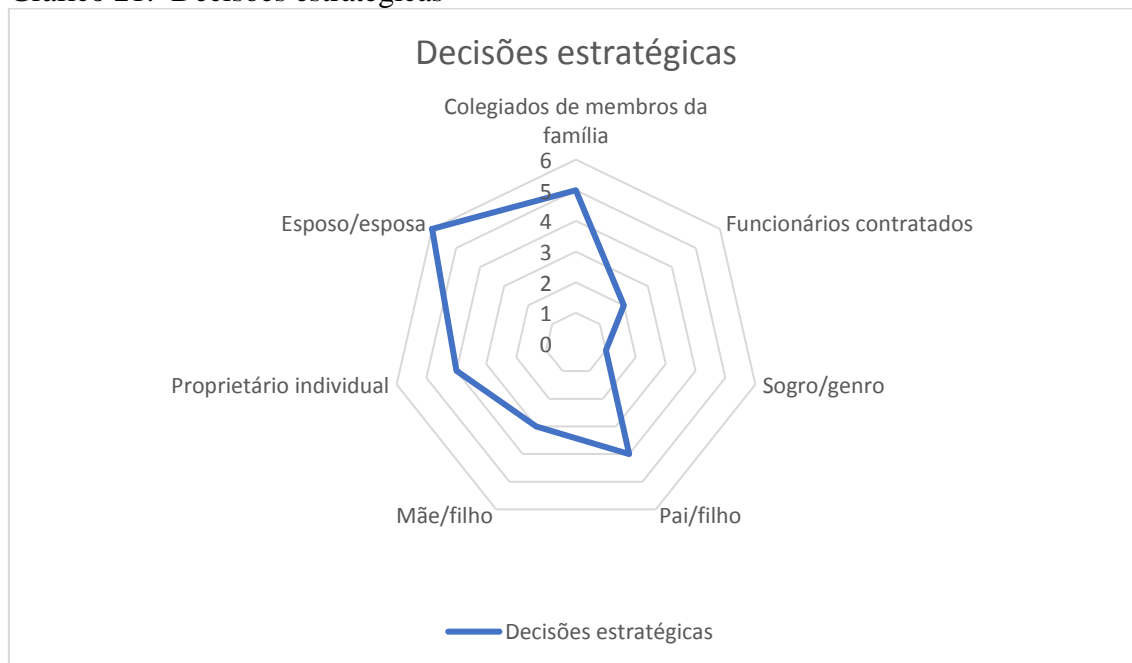
A visão estratégica é explicada também por Helfat (1997), o qual ressalta que as capacidades dinâmicas efetivas nos mercados em rápida evolução são simples, não tão complicadas como nos mercados moderadamente dinâmicos. Rotinas simples mantêm os gestores focados em questões importantes em termos gerais, sem trancá-los em comportamentos específicos ou na utilização de experiências do passado, que podem ser inadequadas, dadas as ações necessárias em uma determinada situação. Muitas vezes, essas rotinas consistem em algumas regras que especificam as condições de contorno

sobre as ações dos gestores ou indicam prioridades nos mercados dinâmicos, em que a atenção é escassa.

### C – Decisões Estratégicas

A análise da visão estratégica aponta, ainda, para a questão de que as empresas, bem como suas gestões, são familiares quase em sua totalidade. As duas lojas que possuem gerentes contratados são filiais de outras duas unidades familiares e, portanto, acabam seguindo a visão estratégica da família proprietária. No Gráfico 21, estão apresentadas as quantidades de unidades e as formas de decisão estratégica de seus gestores mencionadas nas entrevistas.

Gráfico 21: Decisões estratégicas

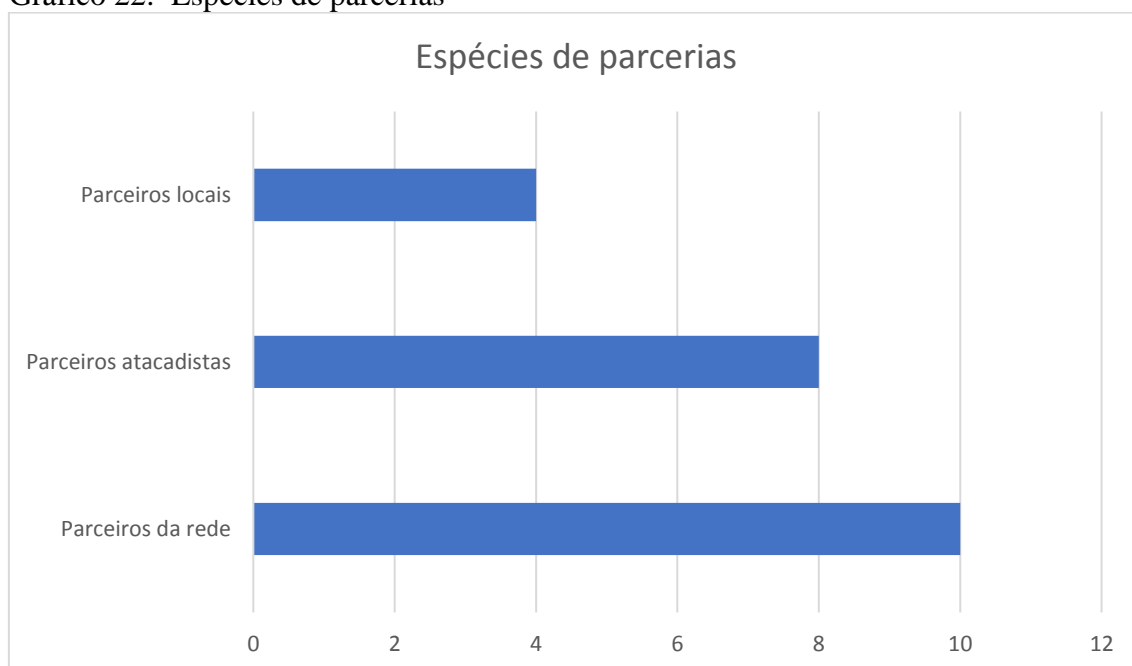


Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Interessante a composição das cúpulas estratégicas familiares que decidem os rumos do negócio. Temos o caso do sistema colegiado em que se misturam vários membros da família decidindo. Chamam a atenção as composições esposo/esposa e mãe/filho, que relatam experiências interessantes na questão de tomada de decisão. A composição pai/filho/filha é bastante tradicional em empresas familiares e aqui aparece com certa relevância. Já a composição proprietário individual reforça o perfil de empresas familiares com o formato jurídico EIRELI, apontado em análise anterior.

Ainda na questão da visão estratégica, outro ponto interessante e necessário de análise são as parcerias estratégicas. Klanovicz et al. (2018) explicam que, devido à diversidade de atores e seus respectivos interesses envolvidos, é possível reconhecer a complexidade da estratégia nas redes de cooperação empresarial analisadas. Percebem, também, os limites dos modelos das redes que permitiram à alta gestão definir planos estratégicos a serem executados pelos seus demais membros em um dualismo pensar/agir. O Gráfico 22 mostra a quantidade de unidades e suas respectivas formas de parcerias citadas pelos gestores nas entrevistas.

Gráfico 22: Espécies de parcerias



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Mattos e Finimundi (2018) averiguaram como as redes de cooperação podem influenciar a competitividade das organizações, por meio de ações coletivas abrangendo indivíduos que antes concorriam entre si e que, a partir da ideia da competição, buscam a obtenção de vantagens para continuar no mercado e estabelecer seu espaço. No contexto estudado pelos autores, a confiança emergiu como a principal determinante nos esforços conjuntos coordenados que conduzem as ações da rede a resultados positivos.

Na análise das parcerias estratégicas, observa-se que os parceiros mais utilizados são os da rede. Os entrevistados apontam que eles trazem uma série de vantagens quanto ao fornecimento dos produtos. Citam, em primeiro lugar, a questão de preços e quantidades nas compras por atacado. Também é muito considerada a questão da diversidade e da qualidade dos produtos, que, aliada ao preço, compõe um ciclo virtuoso de compras que favorece a competitividade, mesmo as unidades de negócios sendo PMEs.

Tais empresas, se tivessem que comprar fora da rede, não teriam condições de barganha, primeiro em preço, depois em qualidade e diversidade de produtos.

Além dessas vantagens da rede, os entrevistados mencionam como importantes as parcerias com os outros atacados de produtos e com os fornecedores locais. Os parceiros atacadistas das unidades analisadas são fornecedores antigos, com os quais as unidades, devido a sua longevidade e tradição de mercado, mantêm laços fortes de parceria estratégica de negociação. Também é importante destacar que os fornecedores locais são uma fonte inestimável de produtos coloniais, orgânicos e outras formas diferenciadas de produção, que são importantes e bem avaliadas pelos clientes, por isso a sua importância estratégica. Citam-se aqui os fornecedores de vinhos, queijos e demais laticínios, embutidos, frutas, verduras e outros produtos geralmente originais do agronegócio orgânico local.

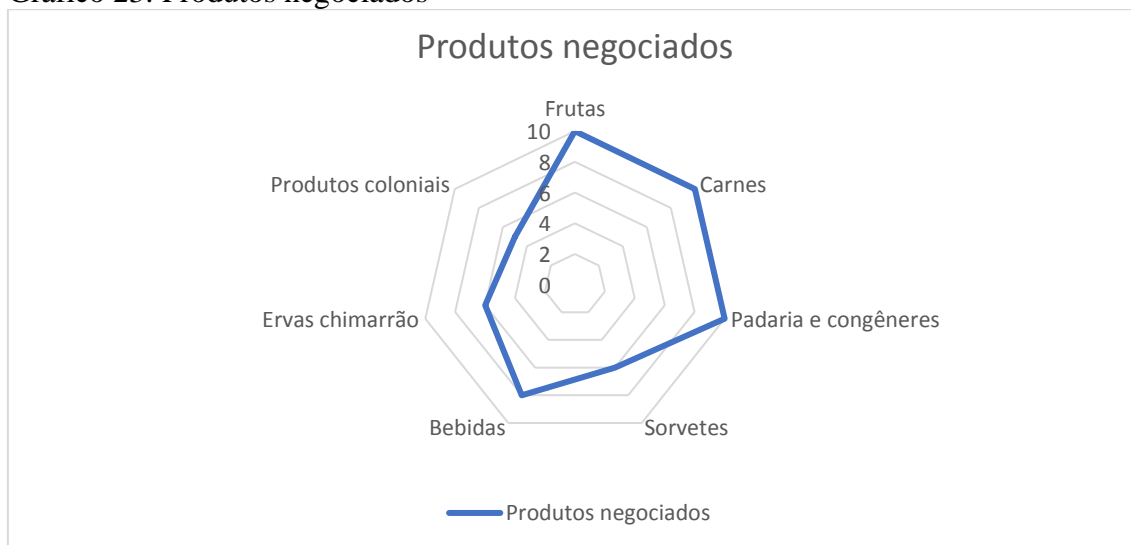
Rodrigues (2014) aponta que os diversos conceitos de rede convergem para o fato de existirem mecanismos sociais de confiança e cooperação entre os agentes envolvidos, bem como para o fato de as empresas se organizarem coletivamente. Segundo informações do SEBRAE (2014), de modo geral, as empresas estão inseridas em um contexto social e histórico em que as suas experiências prévias, seus relacionamentos passados e a imagem por elas construída a partir deles (deles quem?) são de significativa relevância para o empreendimento.

Rodrigues (2014) define que os maiores recursos que surgem da cooperação entre as empresas estão relacionados às redes sociais estabelecidas e aos benefícios delas resultantes, tais como: mais possibilidades de se obter informações e conhecimento, bem como de localizar necessidades de outros e divulgar as suas próprias, e maiores potenciais para estabelecer redes e parcerias. Defende que, para que a rede traga vantagens a seus integrantes, é necessária a escolha da parceria ideal, e o negócio somente será consolidado se a confiança for o principal fator entre os sócios, mesmo que estes possuam diferentes opiniões ou maneiras de agir.

Os produtos com maior negociação com parceiros que vêm em primeiro lugar são os do açougue, da padaria e das frutas e verduras, os quais tendem a ser os produtos com maior visibilidade e procura dos clientes, e, por isso, são os carros-chefe dos produtos comercializados nos mercados. Porém, em segundo lugar, há outros produtos com volume interessante e que também possuem uma negociação especial com os parceiros estratégicos. São os casos das bebidas e, depois, dos produtos coloniais, erva-mate e

sorvetes. No gráfico a seguir, estão os produtos mais negociados citados pelos gestores nas entrevistas.

Gráfico 23: Produtos negociados



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Ainda na análise das parcerias estratégicas, encontra-se explicação, segundo informações do SEBRAE (2014), que existem várias dificuldades acerca da criação, operacionalização e gestão de redes de empresas, tornando-se elevado o número de uniões que se desfazem logo depois de nascer, ou que nunca conseguem atingir os objetivos desejados. Existem obstáculos à gestão das redes que merecem investigação por parte da academia, o que não é o caso das vantagens, que são apontadas em pesquisas. A seguir, o quadro das unidades de codificação das falas da decisão estratégica, dimensão que foi mencionada nas entrevistas.

Quadro 26: Unidade de codificação da decisão estratégica

Subcategoria de análise	Unidade de codificação	Entrevistado
<b>Decisões estratégicas</b>	É eu. Tudo comigo. Assim, ó, eles têm...mas eu ouço o meu pessoal Sim, porque, como a, a, que nem antes eu falei... eu também tenho uma vida em casa... e eu também preciso tá presente lá. Às vezes eu chego aqui, olho, “Bah, mas quem é que foi que mudou isso daqui?”, né.Leandro: Daí a minha funcionária diz “ó, eu mudei. Tu acha que não tá legal...”, entendeu, pronto. Que nem agora terminô a Páscoa, na outra semana ela veio e nós tem um monte, ali, de produtos de cuias, térmicas, é... hã... xícara, hã, pre, presentes pras mães... e o dia das mães tá vindo, né. Então, quando eu cheguei, tava... tiraram os bombom e colocaram isso dali. Entende. Então assim, ó... é eu, mas a... as minhas duas funcionárias tem bastante iniciativa.	E - 7
	Tá, eu e a, e a minha mãe, hã... também há uma divergência, hã, em algumas coisas, tá. Até po, por eu tê uma experiência um pouquinho maior que ela, em gestão mesmo, algumas coisas ela acha que não é necessário. Mas eu acho que é necessário. Então eu nem... hã... digamos que não dô explicação pra ela, muito nesse sentido. Ó, eu faço o que eu acho que tem que fazê na linha... questão estratégica. E apresenta	E - 10

	<p>pra eles “galera, vai sê essa estratégia de agora em diante”, “nesse período a gente vai fazer isso, isso, aquilo”.</p> <p>E ela acata porque sabe, que não, não vão fazê nada que vai prejudicá a empresa ou... me perguntaram, só vai soma. Então ela acata. Os colaboradores, eu, a... eu ainda tenho uma dificuldade em... em pedi pra eles o que pode ser feito. E não é difícil nem pedi, é dificuldade neles fala.</p>	
	<p>- Sou eu. Em todas as linhas de ação estratégica, da empresa...É, só que aí, hã... a gente acaba, é isso que acontece, hã, às vezes, isso acaba te desmotivando, por causa de tudo isso. E aí eu acabei des... desdenhando um pouco, e não fazendo muita coisa, entende? Porque o nosso público aqui, eles gostam de.... de quem é visto, é lembrado. Então, ou você participa nas comunidades, você faz umas jantas, uns almoços, você visita as pessoas... ou você também se torna esquecido. E eu acho que isso tá faltando pra nós. Sim, fazê o... as relações sociais lá fora...da empresa. E teu pai cabe, ajudaria nisso, se ele...</p>	E - 11
	<p>- Eu e minha atual esposa definimos tudo, inclusive ela me ajuda muito, nesse sentido. E temos metas. A minha primeira meta, é pagar tudo que eu tava, que eu ainda tô devendo. Eu nunca fui caloteiro, eu vou pagá. Eu sempre disse aí, eu... se eu não paguei é porque eu não pude. Então, hã, a minha meta mesmo seria saldá essas despesas daquela outra empresa, que ainda me atrapalha um pouco. E depois... eu acho que já trabalhei muito, sabe. Eu quero vivê um pouco, eu quero, quero...quero ganhá dinheiro, evidente, né. Mas eu, aquela... aquela vontade, aquela coisa de querê fazê tudo, eu não quero mais.</p>	E - 13
	<p>Por mim e pelo meu pai...junto com o consultor que nos atende. Isso, que, que me ensinou a olhá mais pro <i>marketing</i>, que eu não olhava tanto.....e redes sociais, e divulgação, a gente tá trabalhando muito isso. Se eu usá redes sociais e divulgá o que tem na padaria, em questão de uma hora, não sobra um item. E isso tá muito forte hoje em dia...então a gente tá aproveitando disso.</p>	E -- 19

Também Rodrigues (2014) registra as principais vantagens para a participação em uma rede de empresas levantadas pelo SEBRAE (2014). Os empreendedores referem que cada uma das empresas de uma rede pode aprofundar uma especialização, sendo que, no conjunto de rede, faz-se a perenidade de todo o *know-how* das atividades; também as empresas de uma rede podem, assim, tornar-se o reflexo da atividade econômica dessa rede, como na cadeia de valor de Porter (1992).

Por fim, as empresas escolhem-se por afinidade. Podem constituir uma rede profundamente original em relação às empresas concorrentes, conferindo a si próprias um grau elevado de exclusividade. Outro ganho é o *marketing* coletivo da rede, que pode impulsionar um produto ou as empresas que dela fazem parte, fortalecendo a posição competitiva dos membros. Também a redução de custos é vista como uma grande vantagem pelos parceiros da rede.

## D - Padrões de Inovação

Ao serem questionados sobre a capacidade de inovação, surgiu outra subcategoria de análise não *a priori*, imprescindível para entender essa capacidade, que consiste na dimensão referente a padrões de inovação<sup>2</sup> adotados pelas empresas estudadas. Nesse aspecto, os concorrentes das empresas sempre tentam contratar pessoas melhores para o trabalho, então elas devem avaliar constantemente alguns fatores. A capacidade de construir equipes únicas é a maneira mais eficaz de criar excelência sustentável. A maneira como uma organização gerencia sua comunidade pode influenciar seu desempenho. Participação dos funcionários, capacitação, incluindo sistemas de produção em equipe e treinamento de funcionários, melhoram o desempenho organizacional. Portanto, um importante fator diferenciador entre empresas é como os recursos humanos são desenvolvidos e mantidos em certas organizações (HILMANSYAH *et al.*, 2019). No Gráfico 24, estão os padrões de inovação citados pelos gestores durante as entrevistas.

Gráfico 24: Padrões de inovação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

<sup>2</sup> Padrões de inovação: aqui os gestores em suas falas fizeram tal referência como uma necessidade rotineira em criar e manter uma educação para a inovação, isto é, a inovação como uma preocupação habitual no processo gerencial da empresa.



Inicialmente, percebe-se, num primeiro patamar, que os *padrões de inovação*<sup>2</sup> são ditados pela rede de cooperação. Os gestores citam como padrões da rede, o seu *marketing*, as campanhas promocionais, os encartes, os sorteios. Nesse mesmo nível, percebe-se que o *delivery* foi bastante citado e que a gestão de mídias sociais, bem como as tendências de mercado merece bastante atenção e ação dos gestores. Observa-se, também, que o *e-commerce* e o *benchmarking* são exemplos bem interessantes de padrões de inovação utilizados por unidades de negócios classificadas como PMEs em cidades de pequeno porte. Há de se considerar, ainda, que o treinamento da equipe e a mudança do *layout* das lojas, aliadas a outras formas de diferenciação, mostram que as unidades de mercado têm uma excelente preocupação e empenho em inovar, não dependendo somente da alavancagem da rede. As formas próprias e alternativas, do mesmo modo, são bem trabalhadas por essas unidades.

Na análise dos padrões de inovação, os elementos humano e tecnológico são os mais relevantes recursos utilizados, principalmente o primeiro, tendo em vista que o conhecimento se tornou um elemento importante na conquista de vantagem competitiva, especialmente no novo cenário econômico da paisagem. Os ativos de recursos humanos da empresa são os números coletivos de atributos, habilidades e competências, experiências de vida, conhecimento, invenções, energia e entusiasmo, escolhidos pelas pessoas para serem investidos no trabalho. Isso representa os bens e serviços produzidos por funcionários, que geram renda quando há investimento nessas áreas, cujo objetivo é fazer a empresa funcionar e ter sucesso (HILMANSYAH *et al.*, 2019). A seguir, o quadro das unidades de codificação das falas a respeito dos padrões de inovação.

Quadro 27: Unidades de codificação dos padrões de inovação

Unidades de codificação	Entrevistado
É, é. Semanalmente, eu... .. vamos dizer, produtor novos, mas, há... recebemos uma fatura lá, de... há, vasos... pro nosso setor, lá, de... utilidades e jardinagem, né... a gente.. divulga isso nas redes sociais. Que aí, há, o consumidor tá precisando, “Bah, lá no Negrelo tem”, ou “Poxa, essa minha planta tá grande pra esse vaso. Eu vi um vaso legal, eu vou lá no Negrelo buscar”, entende? Aí, aí a gente tá criando uma necessidade... .. ou você atende uma necessidade pré-existente, ou você cria no cliente uma... .. uma necessidade pra consumir. Né. ... é um padrão de inovação..... criar, via <i>marketing</i> , criar uma necessidade.....Via <i>Marketing</i> e rede social.	<b>E - 2</b>
É, troca de ideias. Nossa...a inovação nossa... o padrão... é um padrão da Rede. Que tem em todos os mercados, hoje. É... posição e mercadoria, por departamento... separado itens por itens... conversando com outros, eles... eles têm uma ideia lá no outro, no outro... parceiro de Rede. Deu certo lá, a gente se comunica. O pessoal busca muito isso, é... essa interação entre lojas, aqui, nossa... nós conseguimos fazer isso... É, nós não somos concorrentes, nós somos colegas... ..essa é a grande vantagem, também, como eu, como grande concorrente não vou contá o que tá dando certo pra mim.	<b>E - 4</b>
É a inquietude, né. A inquietude. É... eu vim faz.... quando eu saio, a primeira coisa que eu vô fazê é visita um outro mercado. Então...se eu tivé que viajá, tal lugar lá, tal cidade... vou... vou visitá um mercado. Até porque eu tava lá na... na Argentina, lá... não conhecia, tentava entendê como é que era os mercado, os mercado... do bairro... das grandes redes, né. Então, assim, ó, a gente tenta... vê se tu se adapta, ou tenta readaptá alguma coisa aqui..... frente às coisas novas que a gente viu. Né. Pra... pra... se... se, a gente consegue alguma, alguma vantagem em cima	<b>E - 9</b>

disso aí, né. Então a gente busca essas... essas situações aí, né. Um pouco... das novidades que aparecem, né. Tem coisas que a gente não consegue, não consegue fazê nas primeiras horas, no primeiro horário, tem que... espera um pouquinho, mas tem que entendê como funciona, né. Que nem agora, essas venda... essas vendas, aí, pra... como é... é <i>e-commerce</i> , né? É... agora é uma época que cairia bem. Só que nós tem que entendê como é que é nossa...nossa população.	
E hoje, sim, agora a gente tá trabalhando forte com o <i>Facebook, Instagram</i> ...né. É... fazendo videozinhos, postando, impulsionando, pagando o <i>Google</i> , né... pra impulsioná o <i>Facebook</i> , essas coisa. E dá resultado.....porque hoje o mundo gira aqui dentro. Né. Hoje, se tu tá, assim, tu vê numa praça, as pessoas estão lá... dentro do ônibus, estão aqui. No aeroporto, tão aqui. Então, hã... rádio ainda funcioná nessas nossas comunidades do interior. Mas o futuro é aqui dentro. E as venda vão sê aqui. Vai sê tudo no celular.	<b>E - 13</b>
Eu sô, eu gosto muito de... de tecnologia, de novidade, de... a palavra inovação, eu eu... eu tô sempre buscando. Eu, eu gosto muito disso. Eu tenho, uma das meninas que trabalha no escritório, ela faz parte da família..... ela tem dezesseis anos. Só que... ela busca muito, ela cuida das minhas redes sociais, porque eu acho que essa juventude, eles já vem com isso, eles têm muita facilidade, e eu...Eles têm capacidade pra, pra isso. Tanto que ela, ela começô a trabalha aqui com treze anos.....ela, fora do horário da escola, ela vinha. E hoje, eu te digo, com certeza, que ela encontrô uma profissão. Provavelmente, ela vai estudá <i>marketing</i> .....publicidade.	<b>E - 19</b>
Usamos aquilo que na administração, dentro do <i>marketing</i> , nós temos um conceito pra isso. Se chama <i>benchmarking</i> , que é copiá uma ideia de um concorrente, e melhorar ela...e usamos os padrões da rede.... Eu vejo até uma questão, assim, hã... depois que a gente entrô na Rede, que tem bastante...sorteio, essa coisa.....e prêmio, essas coisa, e vale disso, e vale daquilo...Hã, o pessoal daqui não tinha essa mania de fazê.....daqui, da Sagrada, né. E a gente começou a fazê, eu faço bastante sorteio, eu faço os vídeos, né, faço ao vivo e tudo..o próprio pessoal daqui, também, começô sabe... fazê também, né, porque é a melhor coisa que tem é fazê. Tá vendo que tamo fazendo tudo certinho, né, não tá...	<b>E - 20</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Para definir os padrões de inovação, há um outro elemento importante, que se percebeu nas falas dos gestores, o ambiente, o qual tem forças efetivas que impactam no desempenho organizacional. Muitas vezes a organização têm pouco controle sobre estas forças ou os próprios gestores também não tem controle sobre elas. Existem dois ambientes, o geral e o específico onde operam as organizações. O ambiente geral corresponde a todas as condições efetivas da organização (econômicas, culturais, políticas, sociais, legais, etc.), e o desempenho operacional depende dessas forças, o que muitas vezes, não é muito claro para os gestores e suas organizações. Já o ambiente específico faz parte do ambiente organizacional associado diretamente à organização para alcançar os objetivos. O ambiente específico de cada organização é único e é alterado as condições específicas (clientes, fornecedores, concorrentes, instituições legislativas, estado, etc.) e os requisitos específicos da operação. O ambiente de uma organização é alterado com base em seu domínio seletivo que que ela tem sobre estas condições e requisitos (ALI AHMADY, 2016).

## **E - Evolução a partir da Inserção na Rede**

A última subcategoria de análise não *a priori* referente às capacidades dinâmicas foi a questão da evolução a partir da inserção das unidades estudadas na Redefort. O foco desta tese não foi estudar redes de cooperação, mas estas acabaram emergindo naturalmente nas falas dos gestores, tornando-se base para compreender a relação entre capacidades dinâmicas e estrutura organizacional.

Martins et al. (2015) observam que as questões estratégicas não são fenômenos encontrados exclusivamente no domínio da grande empresa. Assim, as PMEs também enfrentam problemas de importância estratégica para a sua sobrevivência e o seu crescimento futuro. Aproximadamente 80% dos problemas das empresas de pequeno porte são de natureza estratégica e apenas 20% são referentes à carência de recursos.

Segundo esses autores, a centralização é uma característica marcante nas PMEs. O dirigente aparece como único decisor, e, por isso, o seu sistema de crenças e valores caracteriza o processo de tomada de decisão. Nesse sentido, os processos de decisão são, antes de qualquer coisa, individualistas e enfatizados de forma privilegiada entre os responsáveis pelas PMEs, os quais não dispõem de tempo para deliberar levando em conta uma atitude mais analítica e estratégica. O baixo uso de ferramentas estratégicas pelos dirigentes das PMEs é uma consequência natural do pouco conhecimento que eles têm sobre tais métodos, quando comparados com gestores de grandes organizações (MARTINS et al., 2015).

Os gestores são unânimes em apontar o grau de evolução de suas empresas como incomparável após a entrada na Rede. Os adjetivos mais usados em suas falas, como “divisor de águas”, “alavancagem”, “suporte”, denotam bem a significação que a rede de cooperação representa para eles. Num primeiro nível de ganhos apontados, encontra-se o faturamento, a própria cooperação, as campanhas promocionais e a competitividade das unidades de negócios. Logo em seguida, está o suporte e alavancagem do negócio, a troca de informações, as compras por atacado, a inovação, o atendimento, o preço. Depois citam a segurança na negociação, a *expertise*, a lealdade, a padronização, as ferramentas de gestão, principalmente de compras, a marca, as campanhas promocionais e a estrutura de loja.

Percebe-se que são ganhos evolutivos consideráveis que criam e sustentam capacidades competitivas da empresa. O suporte da rede é fundamental, pois uma unidade de negócio pequena e solitária, numa cidade de menor porte, tem condições de usar de

meios competitivos em função dos benefícios negociais e poder de barganha que uma grande cadeia de lojas com sua matriz e filiais conseguem. No gráfico a seguir, estão os ganhos a partir do suporte da Rede apontados pelos gestores.

Gráfico 25 - Ganhos com o suporte da Rede



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As redes de empresas são uma solução viável para resolver os dilemas estratégicos das PMEs. O autor Rodrigues (2016) explica que elas vêm sendo estudadas a partir da bem-sucedida experiência da chamada Terceira Itália, com a criação dos famosos Distritos Industriais, nas décadas de 50 e 60, que se tornaram modelos de pequenas empresas agrupadas em redes, numa região afetada econômica e socialmente pelos problemas do período pós-guerra. Esses distritos industriais italianos serviram de marco inicial para muitos estudos sobre redes de empresas e outros conceitos correlatos, tais como arranjos produtivos, aglomerados.

Os ganhos apontados pelos gestores são compreendidos nas colocações de Rodrigues (2016). Na visão dele, as redes de empresas são frutos de um processo natural de organização dos pequenos negócios, buscando cooperar para competir em mercados cada vez mais globalizados e dominados pelos grandes conglomerados empresariais, que se unem por meio do processo denominado de megafusão. O fenômeno das “megafusões” empresariais vem formando, em escala planetária, poderosos oligopólios do lado da oferta de insumos, com poucas grandes empresas controlando a oferta/venda de um dado bem e um número gigantesco de compradores, e, do outro lado, gigantescos oligopsônios no setor comprador, com poucas grandes empresas comprando e um grande número de pequenos fornecedores (RODRIGUES, 2016). A seguir, tem-se o quadro de análise das unidades de codificação das falas referentes aos ganhos com o suporte da Rede.

Quadro 28 - Unidade de codificação suporte da Rede

Unidades de codificação	Entrevistado
<p>Muito, muito, porque assim ó ...além... além do, do, do, de, em quatro anos conseguir, hã... com por cento de incremento no faturamento, a Rede, ela... ela nos dá uma segurança, assim... hã... as informações trocadas... sabe, entre nós, também com a nossa ... com a, a... a nossa... com Novo Hamburgo, né, a nossa administração estadual, o nosso grupo lá, é, nos, nos dá... <i>insights</i>, assim... informações... vamos dizê, muito antecipadamente, do que eu percebo com os meus, hã... concorrentes... Então, e, esse é o principal benefício. E a gente tem uma experiência assim, ó, toda... todo mês, essa reunião que a gente faz na Rede, né, hã, muitas pessoas, muitos associados vinham assim “Ah, um compromisso a mais”, “Eu sair da minha empresa...”, “Uma tarde por mês... meu pai, eu faço muita falta”. Eu, eu sou da seguinte opinião: Te organiza... e saia, sabe. E troque informações. E veja o que os outros estão fazendo de bem, de bom, e que pode dar certo para ti... Porque o mundo... a velocidade da informação é muito alta...Nós não podemos continuá nos mesmos padrões que os nossos pais, se não nós vamos... somos fadados ao desaparecimento.....Né. Então a gente tem que tá trocando informação. Eu não consigo, hã... fazer isso com o grupo local, porque eu entrego o meu negócio pra eles, não tem essa... essa camaradagem, vamos dizer assim... ..essa, essa lealdade.</p>	<p><b>E - 2</b></p>
<p>Foi uma... um divisor de águas...Foi, foi... tanto na venda, quanto na organização, na padronização, quanto na diversidade de produtos... nas ideias novas, como tu disse, nas ferramentas novas que nos traz essa troca de informação entre colega... colegas, né. De colega, a gente troca muita informação, e isso só trouxe ganhos pra mim. Isso eu tenho toda certeza, absoluta... ..pra mim foi ótimo entrar na Rede. : Isso, me ensinou mais do que o resto saiam, assim, me ensinou... é... coisas importantes pra aplicá no dia a dia, entende.</p>	<p><b>E - 4</b></p>
<p>A Rede foi, um... divisor de águas. Foi... porque assim, ó... e foi quando a gente começou a iniciá um trabalho, né. Então a gente veio no mercado, hã... se focô mais aqui, e aí então começou a buscá a...a... essa, essas parceria, aí, né. E aí encontramos na Rede Fort a... o lugar, assim, ó, acabei até me dedicando assim, junto com essa Rede.....né. Hã... mas hoje, a Rede Fort tá no sangue, né. E... e... e realmente assim, ó, porque perante... perante... o nome fica forte, sabe? Hã... ela tem uma tradição, no, na família, coisa assim, mas a... o nome Rede Fort pesa bastante.</p>	<p><b>E - 8</b></p>
<p>Sim, claro, é evidente. Depois desse período aí, então, a gente foi... indo, indo, indo, foi alavancando, e foi indo. E a Rede, a Rede foi crescendo, e foi melhorando a estrutura... né. Então hoje, eu vejo a Rede como um... uma grande aliada, porque a Rede tem... nome.....tem uma coisa muito importante, que são os donos dos mercados, as troca de experiência.....né. a, o histórico, as... as... ações desenvolvidas por...por eles, donos de mercados, que isso é partilhado... ..então, isso, isso é uma coisa muito... muito enriquecedora, assim. Você tem... você tem muitas coisas a aprendê com seus colegas.</p>	<p><b>E - 13</b></p>
<p>Mudou bastante. ...não vô dizê cem por cento, porque eu não gosto, né, de... mas, assim... oitenta por cento as nossas vendas...aumentaram...É que nós começemô a inová, também...É, a gente começô a inová, né....quando, quando nós entremo na Rede, nós tinha a ideia de... de vim pra cá, sabe. Começô a inová já. Aí começô a aumentá a venda. Na verdade, hoje, se compará a venda que nós tinha, de quando entrô na Rede, de hoje dobrou, né. Mas um pouco, graças aumentemô, inovemô também, né.....não foi só... só padaria.</p>	<p><b>E - 20</b></p>
<p>Depois veio, como eu te disse, a entrada da Rede, que começamo... cria um... perfil diferente, daí já, né, também...é... pra competi com os grandes, porque... não adianta, hoje, tu tá sozinho, é... competindo com grande, que tu não tem força, tu não... hoje tu precisa tê volume de compra, pra tu consegui preço, pra ti, hã... pra ti fazê preço pro teu cliente, atraí ele pra dentro da loja...né. Então, com a Rede, isso facilitô muito. Por que? Porque, com a associação, tu não precisa comprá um monte... pra tu tê preço. Então, na Rede, ali, tu...tu fazendo a tua compra normal, do teu... da tua venda, tu vai consegui... ganha preço, e... e fazê as ofertas, que nem a Rede sempre vem fazendo.</p>	<p><b>E - 23</b></p>
<p>E, graças à Rede Fort, eu, eu tô conseguindo abri esse espaço... em relação às promoções, conseguindo preços que assim...eu nunca conseguiria sozinho. Então, isso ajudô bastante. Muito, até. Então, os, o suporte da Rede foi... um diferencial pra consegui dá esse suporte pro cliente, qué repasso isso daí.</p>	<p><b>E - 25</b></p>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As declarações dos gestores encontram respaldo nas afirmações de Rodrigues (2016). O autor defende que, no contexto das megafusões, cada vez mais as pequenas empresas estão encurraladas entre estas duas forças: compram os seus insumos de oligopólios, que ditam os preços de venda, e vendem seus produtos e serviços para oligopsônios, que determinam os preços de compra. Assim sendo, os pequenos negócios,

isoladamente, têm cada vez menos capacidade de negociar os preços de compras de seus insumos e de influenciar nos preços de vendas de seus produtos (RODRIGUES, 2016).

O autor Castells (2003), mais proeminente do estudo de redes, também explica que o ambiente de rede é estudado pela academia como uma das fontes de vantagem competitiva utilizada pelas organizações, que, nos últimos anos, têm buscado tal estratégia para sobreviver em cenários altamente competitivos e incertos. Assim, a cooperação e os sistemas de rede oferecem a possibilidade de dividir custos e riscos, bem como a manutenção em dia das informações que, constantemente, são renovadas. Além do mais, as redes também atuam como “porteiros” em que, dentro delas, novas oportunidades são criadas o tempo todo e, fora delas, a sobrevivência fica cada vez mais difícil (CASTELLS, 2003).

Castells (2003), em seus estudos, têm considerado duas formas de cooperação, caracterizadas por conexões entre empresas: a) o modelo de redes multidirecionais, posto em prática por empresas de pequeno e médio porte (rede horizontal); e b) o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob o controle de uma grande empresa (rede vertical). No primeiro modelo, firmas de uma mesma indústria negociam condições com fornecedores na aquisição coletiva de insumos e serviços, estabelecem preços e definem regras de competição em comum acordo.

Os depoimentos dos gestores encontram, também, importante explicação nas considerações de Balestin e Verschoore (2010), quando afirmam que, somente nos últimos anos, é que se tem observado um aumento na quantidade e na qualidade das pesquisas e publicações que enfocam o tema. Para eles, esse rápido crescimento já foi capaz de estabelecer um campo estruturado de estudos no Brasil. Ressaltam que as pesquisas sobre redes de cooperação interorganizacional estão em crescente importância na pauta dos estudos organizacionais brasileiros, o que pode decorrer de dois fatores: o primeiro é a sintonia da comunidade acadêmica brasileira com as teorizações contemporâneas sobre estudos organizacionais, entendendo-se que ela é altamente afetada pela dinâmica de relações colaborativas e relacionais que a empresa venha a estabelecer; o segundo é a expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando no Brasil, em especial para o fortalecimento e o desenvolvimento de pequenas e médias empresas.

As PMEs estudadas buscam aumentar sua longevidade adotando estratégias de cooperação em rede, e, de acordo com Centenaro e Laimer (2016), os resultados pesquisados indicam que as relações de cooperação com os fornecedores têm impacto

positivo no desempenho das empresas. Assim, as empresas associadas às redes possuem vantagens competitivas em relação às não associadas. Mozzato e Gollo (2011) reforçam a explicação sobre as redes de negócios ao afirmarem que elas precisam ser mais bem compreendidas, abrindo a possibilidade para a emergência de novas configurações. Para as autoras, a análise das relações interorganizacionais, numa visão multidisciplinar, apresenta-se como um desafio considerando as dimensões econômica, social, política, tecnológica e humanística.

O pesquisador, além das entrevistas, pode constatar outras faces da dinâmica de rede com a observação *in loco*, as visitas às unidades estudadas. Tal dinâmica é explicada por Klanovicz et al. (2016) quando apresentam os ganhos das PMEs em rede. Primeiro, citam as equipes de negociação, que surgem com o crescimento do número de associados de uma rede de cooperação empresarial, que permite a divisão e especialização do trabalho entre seus membros. Por meio de processos democráticos, alguns integrantes são escolhidos para formar equipes com finalidades específicas. Especialmente no segmento varejista, a formação de equipes de negociação é frequente pela oportunidade de se relacionar e contratar os fornecedores, além de gerenciar as compras (KLANOVICZ *et al.*, 2016).

O processo de negociação claramente comporta a coleta de informações sobre os fornecedores e o desenvolvimento de conhecimentos e competências específicas entre seus membros. Pela já citada procura de compartilhar ações e resultados, as equipes de negociação devem formalizar a sabedoria amadurecida. Nas práxis das redes analisadas, encontramos diversas ações que vão nessa direção, como o preenchimento de listas de contatos, o envio de relatórios via *e-mail* e até o desenvolvimento de manuais de negociação (KLANOVICZ *et al.*, 2016).

Terceiro, defendem a tecnologia extranet, na qual há um *loop de feedback* positivo entre a difusão e a incidência da organização em rede e o emprego de tecnologias da informação e da comunicação, correlação essa que se manifesta, também, nas redes analisadas. O crescimento do número de membros das redes e a expansão do porte de suas ações tornam necessária a adoção de formas mais eficientes de compartilhar as informações e de se comunicar. Nessa direção, os membros das redes passaram a se conectar entre eles e com os fornecedores através de redes privadas de computadores (KLANOVICZ *et al.*, 2016).

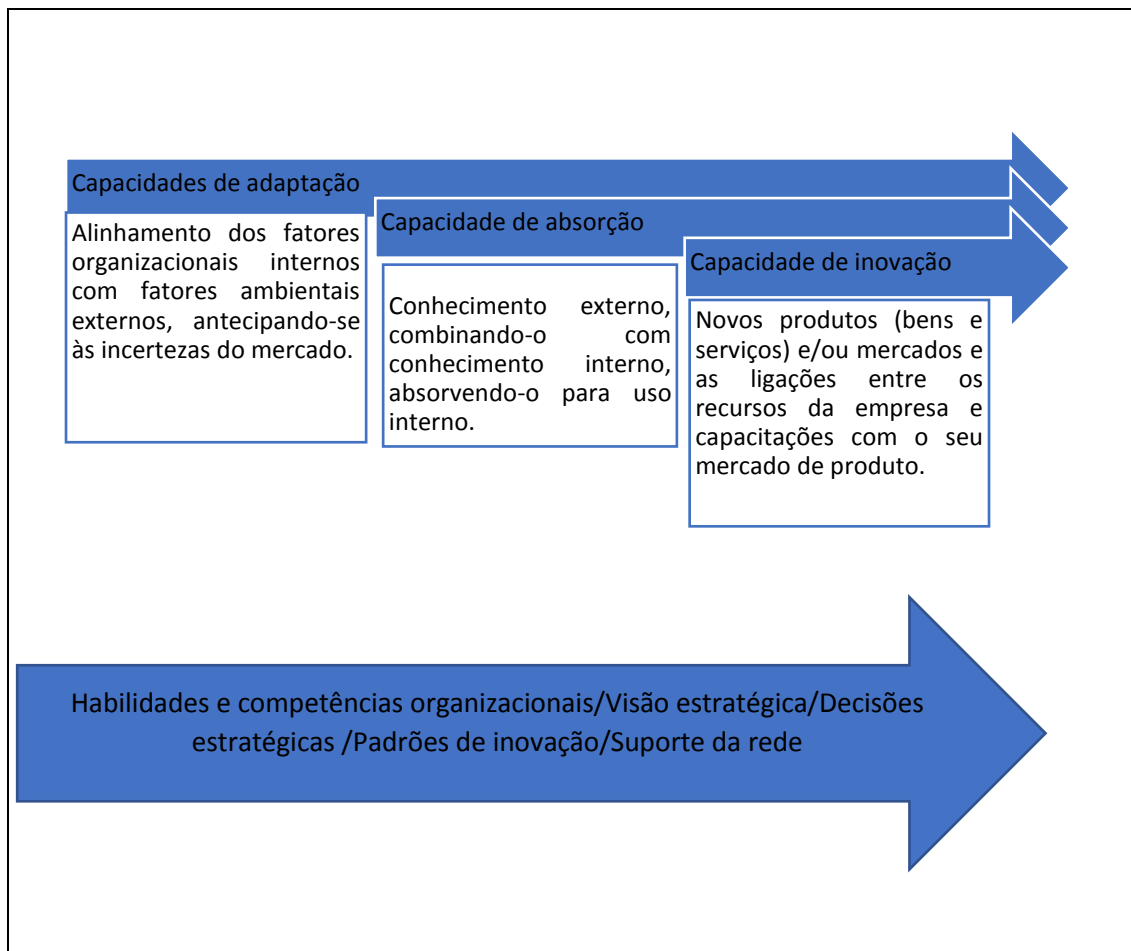
### **Processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs analisadas**

As capacidades dinâmicas são entendidas como processos organizacionais que modificam uma configuração de recursos da empresa para lidar com oportunidades ou ameaças ambientais; como toda empresa reconfigura seus recursos, toda empresa possui capacidades dinâmicas. Contudo, a reconfiguração dos recursos em si não garante o desempenho da empresa, e sim as características das capacidades dinâmicas. O caminho como as reconfigurações são realizadas define se a nova configuração de recursos responde melhor a oportunidades ou tópicos ambientais (Teece,1997). Assim as capacidades dinâmicas processualmente são criadas e sustentadas em três fases: primeiro, a capacidade de adaptação; depois a de absorção; e, por último, a de inovação nestas empresas analisadas.

Percebeu-se, porém, que esse processo não é estanque, ele sempre se renova e se reconfigura, tal como relatado pela academia. No estudo em voga das PMEs analisadas, percebeu-se que esse processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas é fortemente determinado por outras cinco dimensões analisadas: habilidades/competências, visão estratégica dos gestores, decisões estratégicas, padrões de inovação e inserção na rede de cooperação. A seguir, a Figura 17 resume o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas nas unidades estudadas.



Figura 17: Criação e sustentação das capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Os principais conceitos apontados nas dimensões das capacidades dinâmicas:

- **Capacidade de adaptação:** contingência, tecnologia, atendimento ao cliente, exigência do mercado e concorrência, perfil do cliente, padronização, conhecimento, evolução do comportamento social e econômico da sociedade em geral, desafio institucional, motivação, treinamento e resiliência.
- **Capacidade de absorção:** capacidade de aprendizagem organizacional, qualificação da equipe, conhecimento internalizado, experiência, comprometimento, orientação da gestão, proatividade, mente aberta e jovialidade da equipe.
- **Capacidade de adaptação:** contingência, tecnologia, atendimento ao cliente, exigência do mercado e concorrência, perfil do cliente, padronização, conhecimento, evolução do comportamento social e econômico da sociedade em geral, desafio institucional, motivação, treinamento e resiliência.

- **Capacidade de inovação:** novos produtos e serviços, tendências de mercado, tecnologia, contingências, inovação como um processo, qualificação da equipe.
- **Habilidades/competências organizacionais:** habilidades humanas, como qualidade no atendimento, qualidade da equipe, honestidade, credibilidade, cortesia, tradição; habilidades e competências tecnológicas, como gestão da rede de cooperação, mídias sociais e tecnologia de informação; habilidades e competências materiais e financeiras, como estrutura da rede, saúde financeira, fluxo de caixa, estrutura de loja, *mix* de produtos e localização das lojas.
- **Visão estratégica:** foco no cliente, atendimento, produto, qualidade e excelência em serviços, estrutura física adequada, saúde financeira, competitividade em preço, custos operacionais e organização, tradição, credibilidade, honestidade, equipe com treinamento e desenvolvimento de talentos.
- **Decisões estratégicas:** decisões no âmbito familiar, envolvendo dois ou mais membros da família em sua maioria; centralização das decisões no núcleo familiar, consultando-se, às vezes, o gerente tático ou a assessoria externa; dependência da estratégia da rede; parceria da rede e seus fornecedores.
- **Padrões de inovação:** campanhas promocionais, encartes e sorteios, todos ditados pela rede de cooperação como seu *marketing*; gestão de mídias sociais; tendências de mercado; *e-commerce*; *benchmarking*; treinamento da equipe; mudança do *layout* das lojas, formas próprias e alternativas.
- **Evolução a partir da inserção na rede:** faturamento; própria cooperação; campanhas promocionais; competitividade das unidades de negócios; suporte e alavancagem do negócio; troca de informações; compras por atacado; inovação; atendimento; preço; segurança na negociação; *expertise*; lealdade; padronização; ferramentas de gestão, principalmente de compras; marca; campanhas promocionais e estrutura de loja.

Em resumo, a criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs estudadas, conforme aponta as pesquisas, segue uma lógica que se inicia pela capacidade de adaptação; em seguida, pela de absorção; e, depois, pela de inovação, tendo como base

as habilidades e competências organizacionais, a visão estratégica, as decisões estratégicas, os padrões de inovação aqui citado como uma rotina, e a evolução a partir da rede. A proposição de Silva (2019) explica o comportamento das PMEs analisadas, em que a capacidade de adaptação se rege pela ótica da capacidade adaptativa, que é feita de forma reativa pela empresa, situação em que a empresa reage as demandas e dinâmicas mercadológicas, reconfigurando seus processos adaptando-se aos novos cenários. Portanto a capacidade de inovação é caracterizada por um comportamento reativo, isso é, primeiro se adaptam, aprendem e por fim inovam. Ficou claro com a variável da contingência, que permeou grande parte das falas dos gestores, os quais falaram muito que a pandemia os obrigou a repentinamente se adaptarem, apreenderem e inovarem.

Constatou-se também que as PMEs estudadas têm muito mais capacidade de adaptação e absorção do que inovação. Elas não têm uma característica fortemente inovadora, mas sim mais de adaptação e absorção. O ramo de supermercado não tem uma característica tão dinâmica, como por exemplo a tecnologia de informação ou startups. Porém, esse processo não se encerra, não é estanque, como muito bem percebido nas pesquisas. A cada nova configuração ou contingência do mercado, as empresas se adaptam, aprendem e inovam. Tal processo é fortemente determinado e suportado, neste caso, analisado por grandes dimensões avaliadas: habilidades e competências organizacionais, visão estratégica, decisões estratégicas, *padrões de inovação* e suporte da rede de cooperação, conforme apontado na figura 17.

Borche, Madsem (2007) defendem que entre as características estratégicas mais importantes de uma PME está a capacidade de corrigir ou realinhar os conceitos de negócios onde os recursos são adicionados, combinados ou divididos. As PMEs analisadas costumam ter uma organização simples, onde o gerente está próximo, diretamente ligado às operações da rotina operacional, dando-lhe uma visão geral única de todos os recursos disponíveis e seu potencial. Assim as pequenas as empresas podem mapear o conjunto de bases de recursos e competências que são existentes e emergentes dentro da empresa. Edzinskas (2013) afirma que dependendo do setor específico ao qual pertence, uma organização pode empregar capacidades de remontar ou renovar suas capacidades normais, a fim de executar seus objetivos estratégicos e táticos devido às suas oportunidades empresariais. Nas PMEs analisadas as capacidades dinâmicas respondem a mudanças no ambiente e afetam positivamente os resultados organizacionais em uma mudança rápida neste ambiente.

Conclui-se a descrição e análise de como acontece o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort, com as palavras de Hermamawati (2020) quando fala que a capacidade dinâmica é o resultado do que a empresa faz, sendo uma manifestação de outras atividades, como o conhecimento, que é formado por meio de atividades sociais e esforços coletivos focados em certas realizações. Percebeu-se nessa análise das PMEs da Redefort que para melhorar a adaptabilidade e a criatividade na abordagem da mudança, as empresas precisam diversificar seus talentos. Ainda nas palavras deste autor, também se percebeu que são necessários vários níveis de aprendizagem, de acumulação, articulação, codificação, tentativa e erro e experimentação, sempre dependendo do nível de incerteza ambiental. Zahra et al. (2006) reforçam a análise destas empresas em particular, ao afirmarem que aprender é um dos determinantes do nível de mudança criado por capacidades dinâmicas, mudanças que têm um grande impacto e requer um processo de aprendizagem muito complexo. Neste sentido as estruturas organizacionais e seus elementos sustentadores são fundamentais, apontando aí um forte indicio de uma relação crucial entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas.

#### 4. 5 RELAÇÃO ENTRE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E CAPACIDADES DINÂMICAS

O terceiro objetivo específico trata da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas, que está detalhado nesta categoria de análise *a priori*, bem como nas subcategorias de análise *a priori* e não *a priori* a seguir. O primeiro tópico analisa a relação das estruturas organizacionais com as capacidades dinâmicas, por meio das dimensões gestão e recursos como categorias de análise *a priori*, e, no segundo tópico, as categorias de análise não *a priori* que emergiram das falas dos gestores e que corroboram para essa análise relacional. Estes dados foram coletados a partir da realização de entrevistas, que seguiram um protocolo de questões referentes às dimensões da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas.

##### **4.5.1 - Categorias de análise *a priori*: estrutura organizacional e capacidades dinâmicas**

A terceira categoria de análise *a priori* desta tese refere-se à estrutura organizacional relacionada com as capacidades dinâmicas. Inicialmente, observou-se que

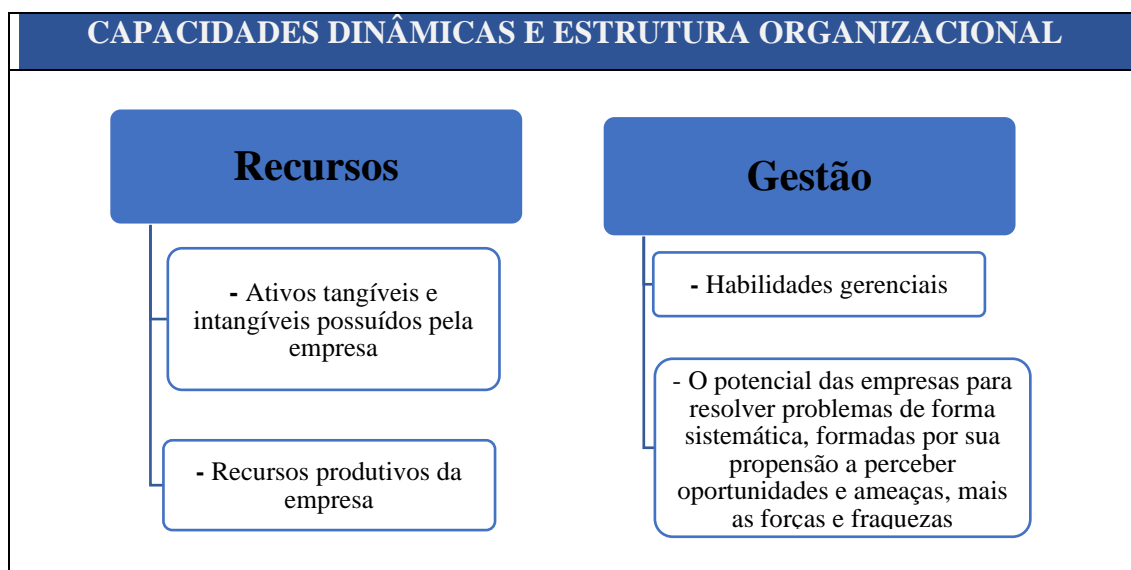
essa relação encontra respaldo na afirmação de Banerjee et al. (2018) de que toda organização, em todo o mundo, está revisando continuamente seu desempenho, com as alterações econômicas em rápida mudança.

Como a concorrência é intensa, muitas empresas, em busca de maneiras de sobrevivência, estão tentando expandir áreas geográficas mais recentes e acessar novos mercados, desenvolver e comercializar novos produtos, oferecer preços atraentes, aprimorar clientes, satisfação e experiências, e desenvolver novas estratégias. Para isso, gerentes e executivos avaliam o desempenho interno e os custos externos de seus produtos e serviços, coletam informações e realizam pesquisas de mercado para entender as necessidades e desejos de seus clientes, trabalhar em seus custos de produção, prever e avaliar o desempenho organizacional, e atingir vantagem competitiva em suas atividades operacionais (BANERJEE *et al.*, 2018).

Também os autores Meijaard et al. (2002) corroboram com a temática quando dizem que a relação entre a estrutura organizacional e o desempenho dos negócios é complexa. As pequenas e médias empresas são grupos heterogêneos quanto a setores e a classes de tamanho. As estratégias e os objetivos fornecem algumas dicas sobre o ajuste operacional de estruturas específicas, mas é necessário uma análise mais completa sobre isso. Outros recursos do contexto, como número de clientes, concorrentes, fornecedores, e assim por diante, parecem muito variáveis de interação relevantes.

A análise de todas as variáveis de capacidades dinâmicas e estrutura da organização, ao mesmo tempo, oferece um desafio econométrico. O presente estudo pretende fornecer um passo substancial para uma melhor compreensão das PMEs e seu desempenho operacional, a partir da investigação dessa relação e considerando que as empresas envolvidas pertencem a uma rede de cooperação, o que aumenta a complexidade da análise. Para isso, foram usadas as subcategorias de análise *a priori* recurso e gestão, bem como as subcategorias de análise *não a priori* comunicação, contingência e formalização de processos, que emergiram das falas dos entrevistados. A seguir, a Figura 18 apresenta as dimensões gestão e recursos para que a relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas seja analisada.

Figura 18: Estrutura organizacional e capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Silva (2019)

Astley (2015) reconhece que, na literatura teórica sobre capacidades dinâmicas, certas organizações são atribuídas como fortes ou fracas quanto à capacidade de reconfiguração. Conforme essa capacidade evolui mais a empresa pode criar e construir vantagem competitiva através das capacidades dinâmicas. Zhou et al. (2017) defendem que os recursos dinâmicos das empresas levam à vantagem competitiva e a uma melhora do desempenho, questão esta que, segundo eles, tem sido central e motivo de debates na academia. Os autores teorizam que os recursos dinâmicos podem ser definidos por três dimensões distintas (capacidades de detecção, integração e de reconfiguração) e que eles facilitam diferentes tipos de inovação, as quais, por sua vez, melhoram o desempenho da empresa.

Nessa linha, os autores Imail e Wahab (2014) afirmam que uma capacidade estratégica chave das empresas para competir no mercado moderno é a de aprender. Nesse sentido, as empresas precisam mudar as regras do jogo em termos de competitividade no ambiente de negócios, acelerando mudanças na natureza do ambiente de trabalho, razão pela qual a estrutura organizacional precisa ser formada, levando em consideração a estratégia de desenvolvimento da empresa.

#### **4.5.2 - Subcategorias de análise a priori das capacidades dinâmicas e estrutura organizacional:**

##### **A - Recursos**

A primeira subcategoria de análise *a priori* são os recursos que, nas falas dos entrevistados e na observação *in loco*, indicam a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Tal evidência é inicialmente respaldada por Imail e Wahab (2014), ao afirmarem que uma tomada de decisão eficaz pode ser alcançada, a fim de garantir que a empresa possa ter um desempenho melhor que seus concorrentes. Para garantir a vantagem competitiva sustentável do setor, as empresas precisam se concentrar em padrões de pessoal, estrutura organizacional, recursos financeiros, alocação de recursos, uso de tecnologia, tamanho da equipe, tamanho da organização e idade da organização. A eficiência da organização e sua estrutura, seja no ambiente interno ou externo, levará à melhora da qualidade do processo de negócios e a seu aprimoramento em termos de competitividade. Portanto, a perspectiva da estrutura organizacional e capacidades dinâmicas parece viável para criar e sustentar a vantagem competitiva (IMAIL e WAHAB, 2014).

Os estudos de capacidades dinâmicas já relatados aqui indicaram também que existe uma relação entre a especialização do processo de trabalho e sua produtividade, o que implica que a estrutura organizacional afeta o comportamento dos funcionários da organização. Quando existe uma estrutura clara, as pessoas têm melhor desempenho, as tarefas são divididas e a produtividade é aumentada. Por isso, ter uma estrutura organizacional adequada, que reconheça e atenda a várias realidades humanas e de negócios da empresa em questão, é um pré-requisito para o sucesso a longo prazo. Nesse sentido, foi percebido que a estrutura organizacional influencia a criação e sustentação de capacidades dinâmicas, as quais trazem vantagem competitiva, melhorando o desempenho organizacional (MADUENYI et al., 2016).

Nessa subcategoria de análise *a priori*, foram analisados os recursos tangíveis e intangíveis bem como os produtivos da empresa, e identificou-se três características fundamentais que relacionam a estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas: os recursos estratégicos, os sistemas gerenciais e a *expertise* da equipe.

## A1. Recursos estratégicos

Os recursos estratégicos apontados pelos gerentes que aparecem em um primeiro patamar são a equipe, a linha de produtos, a tecnologia e a estrutura física. As falas dos gestores mostram que, para eles, a equipe é o primeiro recurso importante, pois dele depende a operacionalização e a efetivação dos demais recursos. A linha de produtos é determinante para efetivar a relação da empresa com o cliente, fato relatado diversas vezes e já analisado anteriormente. A tecnologia parece emergir como uma plataforma que vai garantir a interação da equipe com o cliente e demais recursos estratégicos. A estrutura física solidifica, materializa o ambiente de negócio, sendo este um ativo tangível no qual, estrategicamente, equipe e clientes irão transitar e manter relações mercadológicas imprescindíveis para o sucesso da empresa. Isso aponta para uma questão importante que deve ser observada, os recursos humanos, tecnológicos e materiais estão em primeiro lugar no imaginário e na filosofia dos gerentes e da empresa. Logo em seguida, aparece a estrutura de rede e a questão financeira, que serve de suporte aos demais recursos estratégicos apontados. O gráfico a seguir mostra os recursos estratégicos apontados pelos gestores durante as entrevistas.

Gráfico 26: Recursos estratégicos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Depois, aparece a estrutura da rede de cooperação e a questão financeira, que servem de suporte básico aos demais recursos estratégicos apontados. A estrutura de rede constitui-se como pano de fundo desta tese, é o objeto da pesquisa, que serviu para



analisar a relação entre a estrutura organizacional das unidades de negócio nela conectadas. A rede é, ao mesmo tempo, um recurso tangível e intangível que fortalece e alavanca as PMEs analisadas. A estrutura financeira parece ser uma questão muito bem resolvida pelos gestores, pois as empresas são familiares, com uma excelente longevidade e tradição em suas cidades de localização, fato constatado no perfil dos gestores e das unidades estudadas.

As capacidades dinâmicas tiveram origem na RBV e portanto, fundamental para a análise dos recursos estratégicos. Mesmo esta vertente não sendo foco deste estudo, ainda assim as análises dos recursos estratégicos devem ser explicadas pelo autor Barney (1991), o qual argumenta que a vantagem competitiva sustentada deriva dos recursos e capacidades controladas pela empresa, sendo valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Tais recursos e capacidades podem ser vistos como pacotes de ativos tangíveis e intangíveis, incluindo habilidades gerenciais, seus processos e rotinas organizacionais, e as informações e conhecimentos que controlam. Assim, a empresa é vista como um “feixe de recursos” com pessoas, estruturas e sistemas gerenciais superiores. Portanto, a fonte de vantagem competitiva está no controle de recursos internos da organização.

Para Barney (1991), o conjunto de recursos não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre esses recursos, bem como seus efeitos sobre a organização. Ademais, o valor estratégico do recurso não é apenas resultado do recurso em si, nem tão somente de sua ligação com outro, mas da malha de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização.

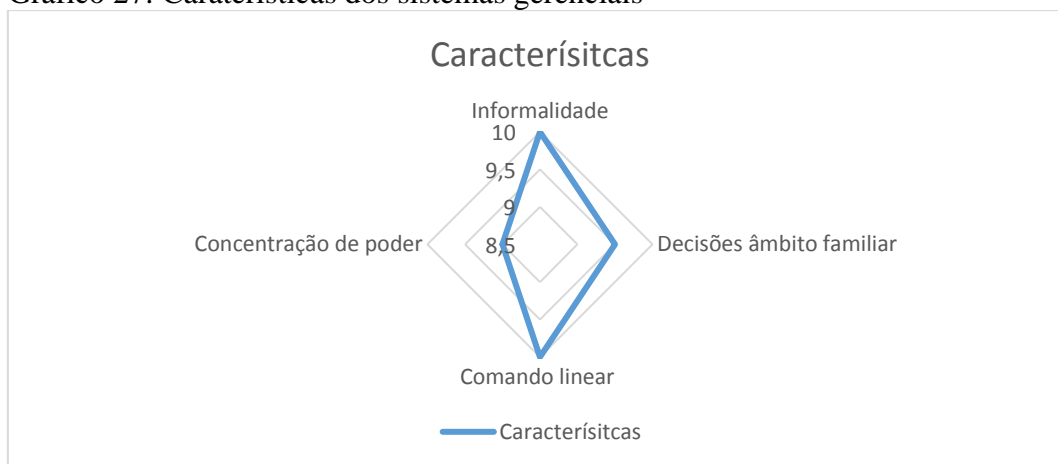
O relato de Barney (1991), principalmente quando ele se refere a essa malha de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização, evidencia consideravelmente a relação da estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas. Tanto os relatos dos gestores quanto a observação *in loco* feita pelo pesquisador, e mais os conceitos trazidos à luz da fundamentação teórica, apontam, de forma significativa, para essa relação.

## **A2. Sistemas gerenciais**

Os sistemas gerenciais também são bastante abordados nas falas dos entrevistados. Embora sejam caracterizados pela informalidade, são motivo de preocupação dos gestores, que buscam substancialmente a formalização, segundo os relatos quase unânimes. Conforme analisado na questão referente ao organograma,

constata-se que apenas uma unidade possui o formalizado e que as demais possuem um organograma tácito, implícito na memória da organização e fortemente seguido. No primeiro, o gerente comanda diretamente os departamentos, de forma linear; no segundo, existe a figura de um gerente tático fazendo o elo entre o estratégico e o operacional. A seguir, o Gráfico 27 mostra as características dos sistemas gerenciais apontados pelos gestores nas entrevistas.

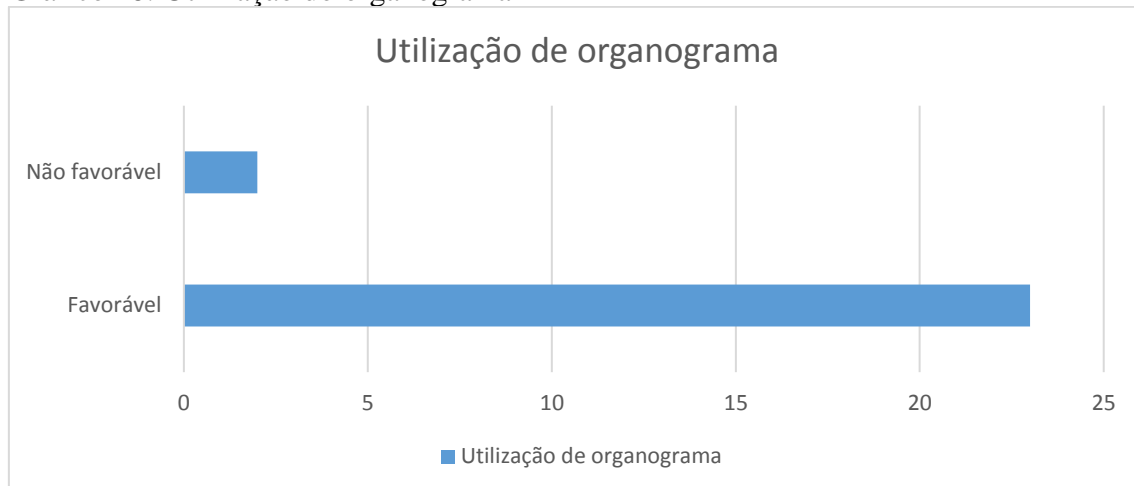
Gráfico 27: Características dos sistemas gerenciais



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nessas configurações, quatro características básicas se sobressaem. A primeira, apontada anteriormente, corresponde à alta informalidade dos organogramas e sistemas gerenciais. Em seguida, destaca-se o comando linear. Outra característica remete à questão de serem empresas familiares, o que influencia a tomada de decisão, que, na maioria das vezes, ocorre no âmbito familiar. E, ainda, tem a concentração de poder na figura do gestor, revelada pela atitude dos colaboradores, os quais seguem as ordens e comandos da chefia normalmente no cotidiano da empresa, conforme pôde-se observar *in loco*. Sobre isso, os gestores argumentam muito o fato de que o sistema gerencial está internalizado na equipe, no conhecimento implícito dos colaboradores, e, portanto, de modo informal. No gráfico a seguir, aparece o número de unidades e sua respectiva utilização do organograma, de acordo com o revelado pelos gestores em suas falas.

Gráfico 28: Utilização do organograma

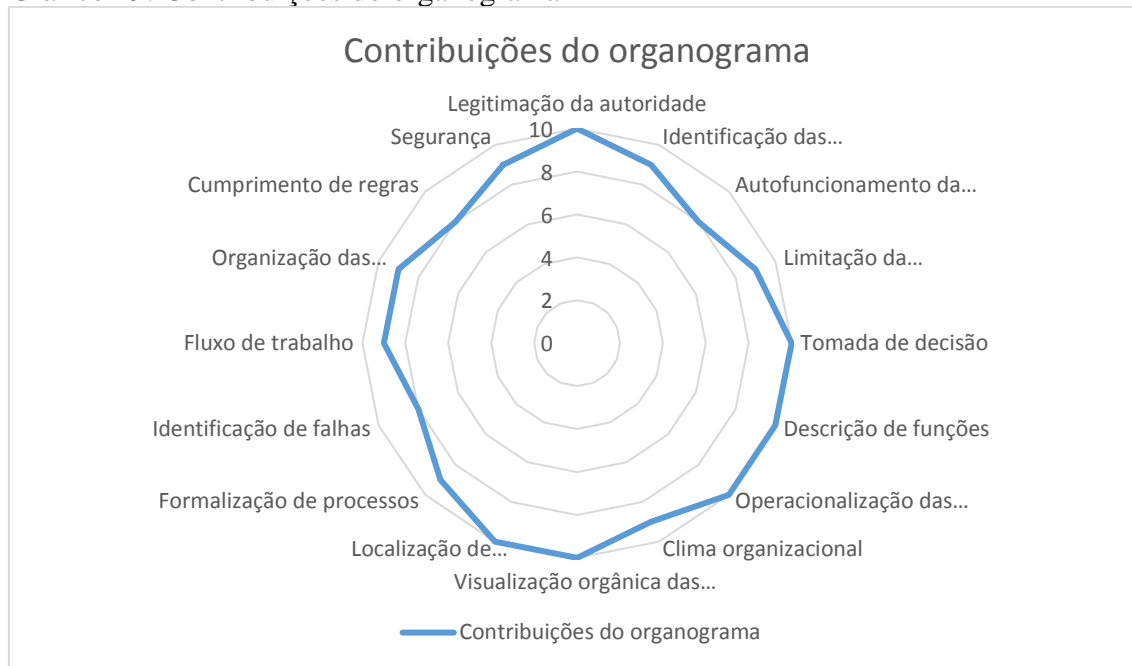


Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Dentre as unidades analisadas, duas fazem uso da informalidade do sistema gerencial, pois seus administradores consideram que a formalização engessa a empresa, burocratizando seu processo produtivo. Por outro lado, a maioria esmagadora das 23 unidades analisadas utiliza o organograma, uma vez que seus gestores compreendem que ele traz imensos e consistentes ganhos aos processos administrativo e produtivo da empresa, além de apontarem suas vantagens.

As contribuições do organograma indicadas pelos gestores são bem consistentes. Num primeiro patamar, argumentam que o organograma contribuiria para a legitimação da autoridade, respaldando a tomada de decisão dos gerentes. Também evidenciaria a descrição das funções dos colaboradores, facilitando a compressão da localização dos próprios funcionários em seus setores de trabalho e, conseqüentemente, a operacionalização das rotinas de trabalho. Além disso, possibilitaria a visão orgânica da estrutura da organização, isto é, a compreensão de como ela funciona. O gráfico 29 mostra as contribuições do organograma citadas pelos gestores em suas falas.

Gráfico 29: Contribuições do organograma



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Num segundo patamar, mencionam que o organograma ajudaria o colaborador na identificação de suas responsabilidades. Para as chefias, o ganho seria a ocorrência de limitação da concentração de poder, o que melhoraria o clima organizacional. Acrescentam que operacionalizaria a formalização de processos, impactando na melhora do fluxo de trabalho e gerando uma certa segurança no ambiente organizacional, ou melhor, traria uma forma de institucionalização dos processos.

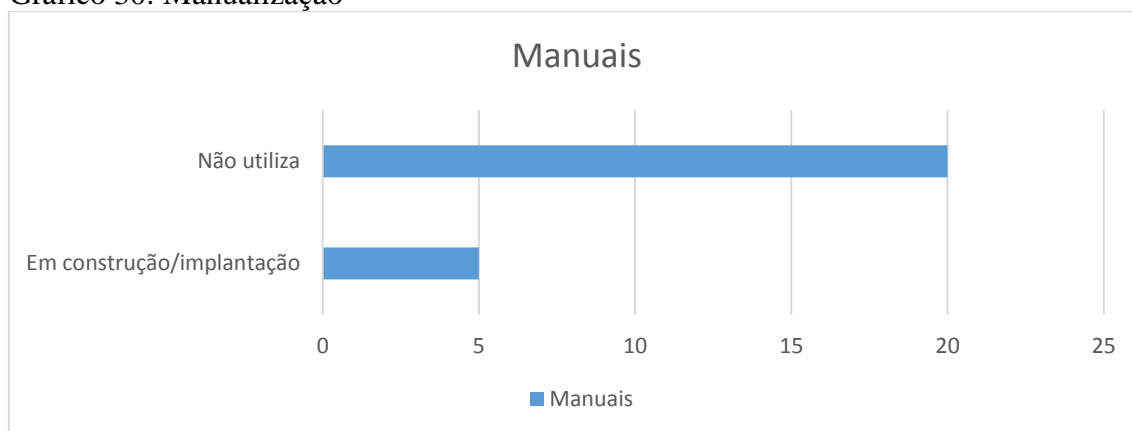
Por fim, num último estágio, não menos importante, referem que a estrutura proporcionaria o “autofuncionamento” da empresa; em outras palavras, esta teria condições de “andar sozinha”, mesmo sem a presença física de uma das chefias. Nesse nível, apontam também que facilitaria a identificação de falhas e o cumprimento de regras. Tal situação ajudaria na questão de avaliação de desempenho, colaborando com o processo de controle e a consequente correção dos rumos da organização.

Percebe-se, nas falas dos gestores e na observação *in loco*, que a visão de Hamel & Prahalad (1995) é importante para corroborar com a análise, pois manifestam que as competências essenciais são os recursos intangíveis que em relação aos concorrentes são difíceis de serem imitados, em relação ao mercado e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados e, em relação ao processo de mudança e evolução da própria empresa, é o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

Nessa mesma linha, os autores Teece; Pisano e Shuen (1997), em seus estudos seminiais sobre as capacidades dinâmicas, afirmam que a vantagem competitiva de uma empresa é vista como fundamentada sobre diferentes processos, moldada pelas posições dos ativos e recursos e pela evolução da trajetória que a empresa tenha herdado ou adotado. Na ótica dos autores, considerando que uma vantagem competitiva é facilmente corroída, a empresa depende da estabilidade da demanda do mercado e da facilidade de reprodução e imitabilidade para sustentá-la.

Em contato prévio com os gestores antes de realizar a pesquisa, eles relataram que a questão da estrutura organizacional era uma de suas maiores preocupações, superando a questão financeira. Relataram a necessidade de obtenção de uma equipe que desempenhasse suas rotinas conforme a filosofia da empresa e informaram que isso era determinante para a vantagem competitiva da empresa. Nessa linha, o pesquisador, nas visitas e entrevistas, pôde perceber que essa realmente era uma preocupação plausível dos gestores, pois os sistemas gerenciais, mesmo que informais, determinam o desempenho da empresa e, por isso, deve-se buscar a formalização. No gráfico a seguir, aparece o número de unidades que utilizam ou não os manuais em sua gestão.

Gráfico 30: Manualização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Quando questionados sobre os ganhos de manuais para organizar os sistemas gerenciais, os entrevistados apontam várias situações que poderiam melhorar a estrutura e, assim, criar condições para a competitividade da empresa. Suas falas são corroboradas por Araújo (2008), que aponta alguns indicadores à necessidade de manuais, quais sejam, a existência de filas; a contínua formulação de perguntas semelhantes pelos usuários; o desconhecimento do funcionamento interno de dada unidade; a necessidade de fortalecimento da imagem de um serviço ou atividade; problemas com processos voltados à coordenação entre as várias funções organizacionais; necessidade de divulgação de

mudanças em processos; necessidade de avaliar e analisar a gestão de processos; necessidade de criar manuais para fins de treinamento, reduzindo a ineficiência e aumentando a capacidade de melhorar a gestão de processos; necessidade de formalização de políticas e diretrizes de uma organização, voltadas para direitos e deveres de seus agentes; necessidade de definição de processos de admissão, treinamento e avaliação, destacando procedimentos.

O uso ou não do manual de instruções como ferramenta de formalização de processos e suas rotinas replica o que já foi constatado em questões analisadas anteriormente, a grande informalidade adotada em todas as lojas. Constata-se aqui que apenas 20% das unidades estudadas estão em estágio de construção dos manuais de instruções, e que 80% nem adotam tal procedimento. Essa análise denota a grande informalidade das atividades e estruturas, assim como reforça a ideia de que a equipe internaliza conhecimento implícito suficiente para compreender e executar os processos administrativo e produtivo.

Diante desse contexto citado pelos gestores, Araújo (2008) explica que o objetivo da manualização é reunir informações e dispô-las de forma sistematizada, criteriosa e segmentada de forma a construir um instrumento facilitador da gestão de processos. Segundo o autor, manuais são todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas e outras orientações que devem ser obedecidas e cumpridas por todos os agentes de uma organização. Ele reforça que um manual possui caráter esclarecedor, reúne normas, diretrizes e sistemáticas operacionais, e, em alguns casos, identifica a forma de execução de uma atividade, ajudando os gestores a imprimirem uma dinâmica ágil à organização, refletindo na criação e sustentação de capacidades dinâmicas.

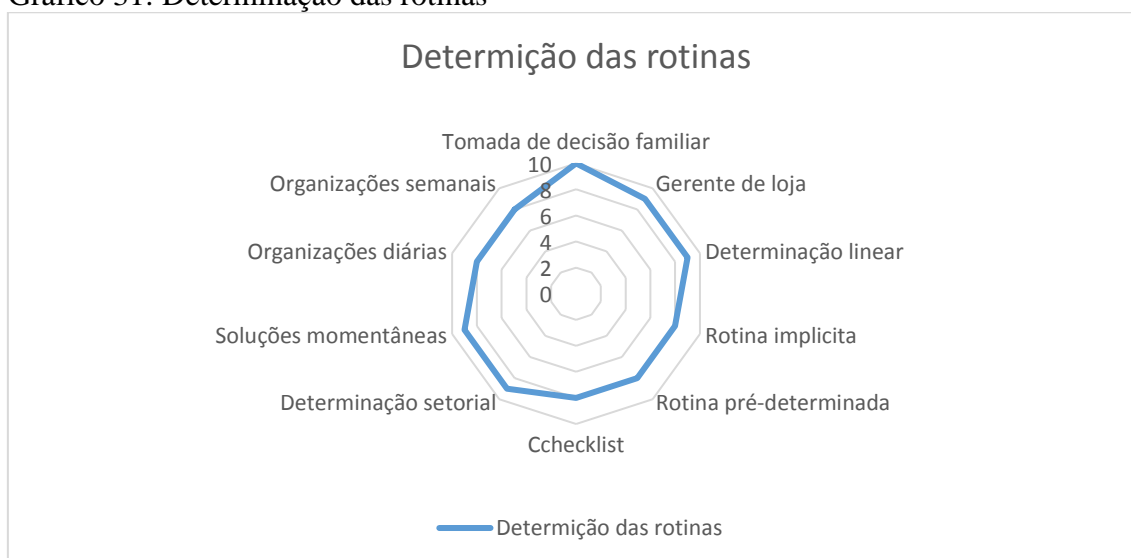
Araújo (2008) também aponta vantagens para a adoção de manuais que reforçam a ideia de melhorar a estratégia empresarial via estrutura organizacional. O autor caracteriza o manual como um facilitador da efetivação e cumprimento de normas, as quais são procedimentos necessários para o bom desempenho das atividades; um grande auxiliar na uniformização e uso de terminologias técnicas; uma consistente fonte de consulta permanente e atualizada; e um instrumento auxiliador na gestão de processos, efetuando análise e avaliação constantes. Acrescenta, ainda, que o uso de manuais pode facilitar o aumento da eficiência dos procedimentos administrativos e operacionais; evitar a improvisação de uma atividade; cobrar dos agentes uma postura mais formal, visando à normatização de suas atividades; minimizar conflitos entre agentes de uma área ou

atividade; ordenar na execução de atividades e definição de responsabilidades de seus agentes; e construir um sistema de informações evoluído e atualizado. Tais proposições do autor corroboram o depoimento dos gestores entrevistados e a observação *in loco*.

Milagres (2011) defende que a temática tem possibilitado a conversação entre abordagens como a teoria da firma, a teoria evolucionária e outras leituras baseadas em conhecimento. Segundo o autor, a compreensão da natureza de uma rotina organizacional está associada à repetição de uma atividade humana com a intenção de economizar esforços ou recursos e reduzir a complexidade inerente à execução inédita de uma atividade com uma finalidade específica.

Nesse sentido, os autores Pentland et al. (2012) defendem que a rotina organizacional é vista como algo passível de atribuição ao indivíduo ou pelo menos comparável à atividade que o indivíduo executa sozinho, e o conceito proposto distancia o entendimento de rotina organizacional dessa noção. Daí a importância dos manuais como ferramentas fundamentais aos sistemas gerenciais no sentido de criar ativos e capacidades competitivas. A seguir, o Gráfico 31 mostra como são determinadas as rotinas apontadas pelos gestores em suas falas.

Gráfico 31: Determinação das rotinas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Ao serem questionados sobre como é feito o estabelecimento das rotinas, os gestores citam a tomada de decisão familiar como uma forma recorrente, o que é bem compreensível pelo fato de as empresas serem familiares, com comando linear. Num segundo patamar, situam-se outras formas, como a determinação pelo gerente de loja, com característica linear; a determinação setorial pelos gestores, sendo as rotinas

estabelecidas nos setores; e as soluções momentâneas, em que as rotinas são estabelecidas muitas vezes para resolver alguma demanda ou contingência não programada, que venha a ocorrer no processo produtivo.

Num outro patamar, os gestores citam, como forma de estabelecimento, uma característica bem interessante. Referem-se à rotina implícita, as quais os funcionários já possuem como algo pré-determinado. Quando a empresa inicia seu expediente, automaticamente as atividades são postas em prática, e o curso produtivo segue normalmente segundo o conhecimento implícito que os colaboradores têm do processo. Também relatam que os funcionários têm autonomia para que a equipe faça as atividades, não só pré-determinadas, mas também as que surgem das demandas iminentes e contingenciais. Algumas unidades que estão em fase de construção e implantação de manuais já possuem um *checklist* seminal para organizar tais rotinas. Por fim, os gestores mencionam que são feitas organizações diárias, e também semanais, das rotinas, acompanhando possíveis campanhas promocionais, feiras e outros eventos do calendário comemorativo referente à programação de *marketing* e vendas.

Milagres (2011) apresenta um resumo de citações referentes a aspectos importantes quanto à compreensão de rotinas para os sistemas gerenciais e à criação e sustentação das capacidades dinâmicas para o melhor desempenho da empresa. O autor aponta uma série de características que auxiliam a entender o fenômeno em si, acontecendo dentro das organizações. Uma delas é que as rotinas oferecem coordenação para as ações dos diversos níveis funcionais da organização. Outra é que elas podem garantir que haja controle das atividades executadas e coerência entre aquilo que é estabelecido como diretriz organizacional e o que é executado por qualquer indivíduo dentro dela, causando uma redução da incerteza e do poder decisório dos diferentes níveis organizacionais, o que torna a organização mais dinâmica.

Aqui, percebe-se que a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas se configura. Nesse sentido, uma estrutura organizacional formal, respaldada por um sistema de gerência transparente, com autoridade e responsabilidade definidas, facilitaria a internalização da visão estratégica da empresa e, conseqüentemente, a criação e sustentação de suas capacidades dinâmicas.

### **A3. Expertise da equipe**

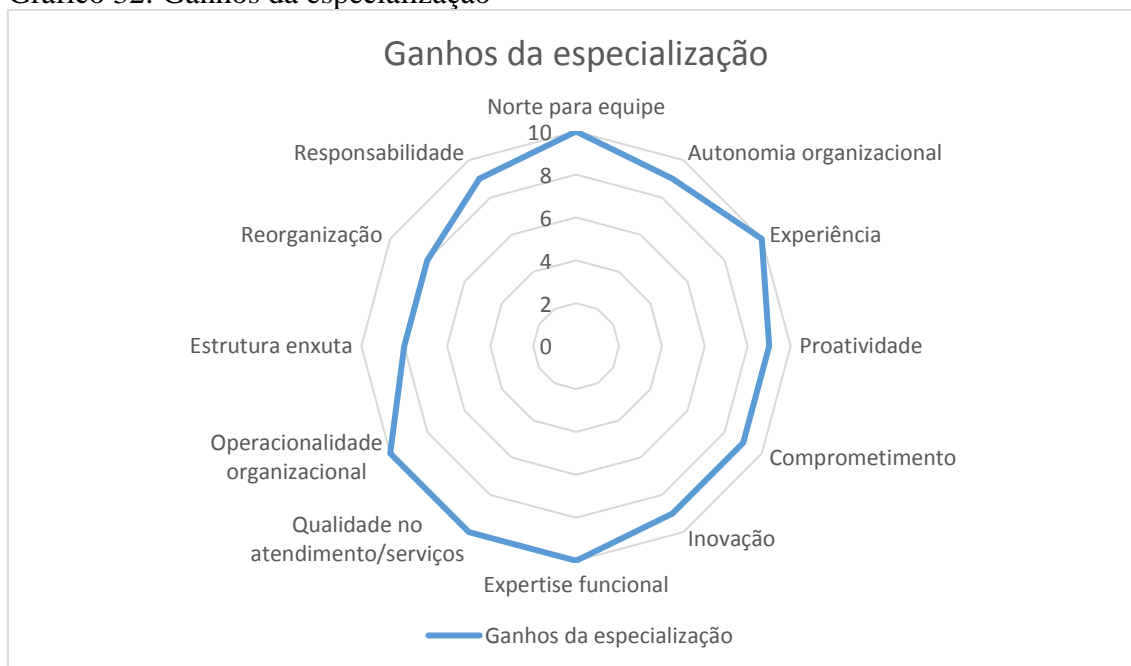
O terceiro aspecto importante percebido na análise da subcategoria dos recursos é a *expertise* da equipe. Nesse sentido, é interessante a ideia de arquitetura estratégica,



conceituada por Prahalad e Hamel (2005) como a intenção estratégica geral da empresa que precisa estar alicerçada sobre uma profunda compreensão das possíveis discontinuidades, intenções da concorrência e necessidade dos clientes. Tal arquitetura depende diretamente da estrutura organizacional, no sentido de como cada unidade produtiva responde às estratégias. Assim, a experiência e o conhecimento da equipe são fundamentais. Nas falas dos gestores, a especialização da equipe é apontada como fator importante no sentido de melhorar o conhecimento e, por consequência, a *expertise* organizacional.

No que se refere às vantagens da especialização, os gestores apontam variáveis que potencializam o processo produtivo, impactando na competitividade da empresa. Num primeiro nível, falam que a especialização dá o norte para equipe agir no processo. A experiência, *expertise* funcional, melhora a qualidade no atendimento/serviços da unidade produtiva. Citam também que a empresa adquire uma forma de operacionalidade organizacional, isto é, uma capacidade orgânica, funcionando exatamente como um organismo vivo que consegue mudar e se adaptar ao meio. O gráfico a seguir apresenta os ganhos da especialização apontados pelos gestores. Os números mostram a quantidade de citações referentes a esses ganhos que emergiram de suas falas e foram analisadas no discurso.

Gráfico 32: Ganhos da especialização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nessa linha, os entrevistados indicam a autonomia organizacional, por meio da qual, como organismo vivo, a empresa consegue trabalhar e produzir sozinha, sem a

presença de um gestor, caso seja necessário, o que também pode ser facilitado pela proatividade, comprometimento e responsabilidade da equipe. Segundo eles, esses últimos três conceitos, assim como a inovação, também são ganhos que a especialização permite. Isso porque o funcionário capacitado em alguma especificidade tem conhecimento sólido para implementar ações de inovação.

Por fim, afirmam que a especialização permite, ainda, que a empresa trabalhe com uma estrutura enxuta, pois um colaborador especialista consegue desempenhar melhor certas atividades que poderiam empregar mais força de trabalho, fato este que racionaliza o processo produtivo em termos de tempo e recursos estratégicos. Na ótica dos gestores, a especialização permitiria que a empresa tivesse uma capacidade de reorganização diante de uma contingência, pois o colaborador especialista teria *expertise* suficiente e necessária à mudança e adaptação rápida.

Nesse sentido, é importante as proposições de McKelvie e Davidsson (2009) de que ainda se tem conhecimento limitado sobre como o acesso a recursos baseados em empresas e as mudanças nesses fatores afetam o desenvolvimento de recursos dinâmicos, apesar das numerosas observações de que as capacidades dinâmicas estão na origem da vantagem competitiva. Segundo os autores, é importante notar também que as mudanças nas bases de recursos têm papéis mais influentes no desenvolvimento de capacidades dinâmicas do que as variáveis de estoque de recursos que foram medidas em um estágio anterior do desenvolvimento da empresa. Afirmam que isso fornece suporte empírico para a noção de tratar a empresa como um fluxo dinâmico de recursos em oposição a um estoque estático.

Assim, a análise da especialização também aponta uma importante relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. A especialização dos funcionários, com suas *expertises* e conhecimentos envolvidos, proporciona sólida capacidade de inovação, absorção e aprendizagem, melhorando o processo produtivo e impactando na competitividade da empresa.

Para finalizar, na análise da subcategoria dos recursos, apresentam-se, nas falas dos gestores, empreendedores natos. Na visão de Shepherd (2013), o empreendedorismo incorporado, na maioria das vezes, implica a busca de novos produtos, serviços e empreendimentos, e representa um mecanismo pelo qual as organizações se adaptam, rejuvenescem e crescem.

Os autores Celec et al. (2014) confirmam que os recursos humanos, a marca e a orientação empreendedora afetam positivamente o desempenho das PMEs, enquanto a

experiência de gestão, o mercado e as capacidades de inovação apenas aumentam o desempenho em face da alta orientação empreendedora. Para Jones et al. (2014), a teoria organizacional explica que os parceiros que superam os desafios para desenvolver relacionamentos intraorganizacionais e intraorganizacionais, baseados na confiança, podem obter uma fonte vital de vantagem competitiva. Assim, todos os recursos estratégicos das empresas são usados para melhorar o desempenho organizacional. A relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas *manifesta-se* nas falas dos gestores, mostrando que corresponde a um olhar imprescindível para a compreensão das estratégias gerenciais na atualidade. A seguir, tem-se o quadro das unidades de codificação dos recursos que mais são utilizados pelos gestores e que foram por eles apontados pelos mesmos nas entrevistas.

Quadro 29: Unidades de codificação dos recursos

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
<b>Recursos</b>	Então, é... a cúpula, a coordenadora e cada um vai desempenhando... tem, tem uma rotina... implícita aí, já, de funcionamento, né. A... uma de nós abre a empresa. A chave fica com nós. Se não tem uma de nós, há... a nossa gerente também tem confiança pra abri, né. E... e aí quando entra, cada um começa a fazê o seu... né. Há, o açougueiro vai lá, põe o seu uniforme, porque precisa ser feito isso no vestiário, né. Ele não chega uniformizado de branco, evidentemente, e, e... a padreira vai fazê as suas coisas, e...e... e a menina que faz a limpeza vai limpá. As meninas dos caixas, fecham os caixas que não foram fechados... cada um vai... funciona assim. É... todo mundo tem uma rotina organizada, já, entende. Há... pré-organizada ...tem um funcionamento pré-organizado.	E - 2
	Sim, muito... exemplo o meu açougueiro.... Mas ele merece tudo que ganha. Sabe porquê? O meu antigo açougueiro, aqui... que ele foi embora, mas é uma pessoa muito boa... mas, infelizmente, tive que mandá embora. É... ele... ele não era organizado. Eu tinha que ajudá a fazê salame, ajuda a fazê salsichão, eu pedia pra ele encomenda pra segunda-feira, que tem pra prefeitura carne moída, toda.... não soube organizá. Cara, esses dias me perguntaram qual é que é o tempero que ia no meu salsichão. Eu olhei pro cara e disse “cara, eu não sei, eu tenho que pedi pro meu açougueiro”. “Mas, como assim tu não sabe?”. “Cara, desde que esse cara veio lá... eu não faço mais nada no açougue. Ele tomô conta, ele recebe bem, entendeu?”.	E - 7
	É uma coisa que... que até eu acabei mudando na contabilidade, que eu pedi pra eles fazê um... na verdade, há... que eles faziam, que eles se importavam mais com o processo que tava das coisas, né: ... com o é que tava acontecendo. Eu queria descrevê os processo. Eu acho que isso é um... uma coisa, assim, que chama.....que funciona e agiliza um monte. E tu... tu fecha essas coisa que pode dá erro. Eu, pelo menos, já vi um monte de coisa assim, que, que acontecia no, no caixa, né.....hoje, eu pego só de confiança, né, não explica a importância disso. Mas qualquer pessoa pode operá no meu caixa, lá. Fechamento do caixa bate certinho. Centavos. Não tem como dá errado. Né. Há... o de lá veio dá entrada no caixa geral, o dinheiro que tá no cofre, eu sei quanto tem. É só olhá. Confere todo dia. Tá tudo funcionando. Né, então...é, essa parte do processo...Então, o importante é descrevê o processo.	E-9
	A qualidade do atendimento humano. A gente preza muito por isso, como te falei, vou te falá... sempre falei, em qualquer lugar: nossa grande sacada, nosso grande diferencial, é... gostar de pessoas. A gente tem uma, um carinho, com nosso cliente, muito grande, o cliente sabe isso. E o cliente sabe que não é forçado, o cliente sabe que não é um sorriso forçado, o cliente sabe que a gente tá aqui porque realmente gosta...né, do que tá fazendo. E o cliente sabe, também, que a gente tá aqui pra entregá o melhor pra ele. Né. O cliente sabe que eu jamais vô dizê “ô, se veio fala comigo,	E -10

	<p>com os colaboradores meu, leva essa farinha porque ela tá encaçada, não tô conseguindo vendê”. Não, ele vai oferecê o melhor custo-oportunidade naquele momento, pro cliente. Se a promoção é dessa, é essa. Se essa, “olha, essa aqui tá na promoção, mas essa é um pouco melhor. Se tu fazê a conta isso aqui fica...” Eu, meu, meu colaboradores são orientados a entrega isso pro meu cliente...né. Que de fato supre a necessidade. E a especialização contribui para alcançar essa qualidade.</p>	
	<p>É o... eu, é o... o, o dono, ou o gerente, ou quem seja, não ia, não, não tem como estar em todos os... pontos, durante todo o tempo. Então, tem muitas coisas que tu... enxerga, mais tu não vai chegar lá, e... na hora, porque tu tá fazendo outra coisa. Então essa... essa... ra, esse, esse... vamo dizer, essa... troca de... de responsabilidade, ou de... de saber o que eles tem que fazer, é... eu acho que... isso vai ser importante pra agilizar mais, e seja... ser mais ágil no... em tudo, né.</p> <p>Com certeza. Na verdade, na verdade, aí entra a questão assim, ó... de, de, de... digamos, às vezes, que nem, no meu caso, um exemplo... hã... a gente aprende, tá aprendendo com...o... andar da carruagem, entendeu? E... e tem muitas coisas que a gente... digamos assim, se tu vai pra um lado do escritório. A parte mais burocrática, entendeu, tu sofre muito por tu não tê conhecimento, entendeu? É que nem às vez eu, às vez eu brigo muito com a minha esposa “mas eu tinha que volta a estudá”. E... a gente acaba aprendendo com... o dia a dia, né. Muitas vezes... muitas vez, tu poderia, acabá fazendo errado, sendo que poderia fazê certo, e não ia sê... não ia te custar nada, não ia sê nada diferente, né.</p>	<p>E - 16</p> <p>E - 22</p>
	<p>O humano, em primeiro lugar. Se você não tem uma equipe boa... Entendeu. Você fica escravo, você fica escravo, você trabalha... eu andava estressado, e... até você sentá e dizê “Não, eu realmente...”, você, aí... aí os meus... as minhas funcionárias, as duas já saíram daqui. ...as duas pediram pra sai e i pra tal lugar, que elas não queriam mais trabalhá nos finais de semana. O mercado, nosso, cara, é difícil de você achá... quem qué trabalhá sábado, domingo? Tu vai fazê uma pesquisa, se eles for sincero, a pessoa sentá ali, e falá sinceramente, vai dizê “não, eu não quero trabalhá”. “Não, eu trabalho, tô disponível”. Mas no fundo ela não qué trabalhá no sábado.. ...e no domingo. Se foi sincero, mas ela não vai sê sincero se tá pedindo serviço no supermercado. A primeira a saí, foi a Josi, né. Daí eu disse “ô, Jô, eu nem vô pegá outro, em trinta dias, que eu sei que você não vai durá lá, em trinta dias”, né. “Você tem o perfil pra trabalhá pra mim”.</p>	<p>E - 7</p>
	<p>- Ah, o financeiro tem, tem, tem um limite, já, né. A própria atividade, já, nos diz quanto a gente tem que... investi... em propaganda, quanto que a gente pode investi em despesa pessoal, né. Então a gente tenta anda dentro do limite. Quanto a gente tem que vendô por pessoa, quanto... né.</p> <p>Então a gente tenta anda dentro dos limite, é isso aí. Então tenta usá o financeiro mais... correto possível, não abusá de nada, porque vai faltá pra outra parte, né. Hã... a questão estratégica da, da... da Rede, dessa parte da Rede, de... de estrutura ali, a questão dos encarte, hoje, é um diferencial muito grande, porque não consegue fazê um encarte... um dos maiores concorrentes aqui não consegue fazê um encarte, é... com regularidade, do jeito que nós fazemo. É, não tem como tu consegui contrata fornecedor, tu leva numa gráfica, tu...um custo alto, é... entrega o encarte... né. Tu juntar tudo e fazê, e fazê tudo num, numa sequência de data, certinho, que nem nós fizemos. Então esse é um ponto, que vem da Rede, que, assim, que nos ajuda bastante, né, que é o diferencial.</p>	<p>E - 9</p>
	<p>Então, é isso, também, com nossos colaboradores entendê essa sacada. Né. E... quando eles entenderam isso, eles entenderão que tem que entregá o melhor pro cliente. E o melhor é: uma prateleira arrumada, bonita, como eu falei, que as gurizada, eles sabem o que tem que fazê. Se alguém tá enchendo o caso, pra enchê, pra fica bonitinho..... pra minimizá estoque, botá aqui dentro. Eles de fato sabem que tem que fazê isso. Né. E quando você tá fazendo isso, não tá nem fazendo pra mim, nem pra... nem pra minha mãe, nem pra eles. Pra nossos clientes vêm e se sentirem bem na loja, né. Tudo que a gente faz aqui, é pautado em atendê os cliente. Né. Inclusive, a minha tese do NBA, foi... as estratégias sensoriais, do cliente..... ou seja, como que as... as, as atividades a, sensoriais, influenciam na decisão de compra.</p> <p>Vô dizê que nossa empresa é super iluminada, entrou cuba... custô bem mais lâmpadas, né. A gente trabalha com odor, específica e lógica, que é do pão francês. A gente assa pão francês três vezes pela manhã, e quatro vezes à</p>	<p>E-10</p>

	<p>tarde, né. Justamente pra deixá a loja com mais tempo possível com cheirinho de pão quente.....né. Que também influencia. O senhor sabe, se o senhor vim com fome, senti o cheirinho do pão francês, qualquer cheiro bom, né.....mas o pão é um cheiro bacana, hã... tu vai aumentá tua compra em torno de vinte por cento. Só porque fica aquele cheirinho, tu vai... se tu tá com fome, tu vai vê, tudo vai sê comida pra ti. Tu vai imaginá algo, o café com o pão. Vai me levá uma massa, pra fazê com salame. Enfim... vai comprá o máximo.....um <i>mix</i> a mais que tu não levaria, se eu não tivesse despertado em você esse cheirinho gostoso do pão. Né. Degustação. O próprio, próprio tato de, tó, tu mostra pro cliente, mostra a embalagem. Pega na mão..... tu tem aquela coisa de quando é de, de pertencimento, quando o cliente pegou na mão, é meu... né. Eu, me pertence.</p> <p>Então a gente trabalha muito isso. Os meus colaboradores são treinados, eles sabem que o som influencia. Eles sabem que a luz influencia... ..eles sabem que o cheiro é importante, né. Eles sabem que é importante pi... pega o sorvete, botá, que bacana que é, enfim... não, não tanto na parte de mercadoria, mas na parte de bazar, né. Que também é uma... um carro chefe, que paga muita conta, né, o... o bazar. Mas então, em diferencial, do maior, nosso, hoje, é relacionamento. Basicamente seria essa na... Então, isso na comunidade e, principalmente, quando o cliente cai aqui dentro, também, vocês têm um atendimento diferencial, aqui, pra ele. De ponta. Ele sabe que, aqui, além de tê um preço bom, uma economia, né, uma qualidade na mercadoria.....acima de tudo, ele vai sê atendido como rei.....</p>	
	<p>Assim, ó, a gente já... já vem pegando experiência há tempo e... é... mais, seguindo também as, as, as... seguindo a... a.... ordem financeira. A gente, assim, se organiza da, da seguinte forma, que a... os funcionários sempre tem a.... uma certa.... um valor financeiro que a gente possa a....fazer uma poupança, digamos, de... tem uma poupança que paga o décimo terceiro para os funcionários...que eu já faço pra tê... calculado o décimo terceiro. Que nem, agora já deu essa pandemia aí, eu já me organizei, que tem o... salário de dois, três mês de seguro, pros funcionários.</p> <p>Entende. Que eu tô organizando. E... a... a gente separa um valor, sempre por mês, assim, pra....a... digamos, uma poupança, que nem tem que ter, pra dar... pra.... que uns dias a mais, se eu ficar.... digamos, assim, podê compra mais à vista, ter mais... Então nós temos separando, fazê uma organização... temos separando uma porcentagem por mês, pra separado que... pra a gente tê mais uma saúde financeira melhor. Barganha melhor, pra compra, né. Isso fora... daí, que a gente tá se organizando, assim, pra investimento, sempre.</p> <p>Estrutura de loja, equipe.... manter equipe treinada</p>	E - 5

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

A importância vital dos recursos é percebida nas falas dos autores quando eles reafirmam a necessidade de a empresa ter capacidade de sobrevivência em ambientes hostis, e avaliam que até a capacidade empreendedora de organizar tais recursos impacta no desempenho organizacional. Nesse sentido, os autores Shirokova et al. (2016) exploraram a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho da empresa em diferentes níveis de hostilidade ambiental e crescimento do mercado. Os resultados indicam que a hostilidade ambiental tem impacto direto no desempenho da empresa. Tal afirmação encontra respaldo também no autor Adomako (2016), que considera que as descobertas dos estudos de estratégia fornecem aos gerentes uma compreensão mais profunda de como alcançar um desempenho superior da empresa de produtos, especialmente quando esta é orientada para o empreendedorismo, e defende o papel

moderador da paixão pelo trabalho na relação entre orientação empreendedora e desempenho da empresa em ambientes dinâmicos.

Esses ambientes dinâmicos são um desafio constante para as empresas criarem e sustentarem vantagem competitiva. Saad, Kumar e Bradford (2017) colocam que, para realizarem isso em um cenário altamente competitivo, as PMEs, apesar de seus recursos limitados, precisam aprender efetivamente. Segundo eles, a capacidade de acessar e usar com sucesso o conhecimento está no centro da capacidade de absorção. As descobertas desses autores sugerem que a consciência como uma dimensão antecedente pode desempenhar um papel vital em ajudar as PMEs a melhorar seus recursos baseados em conhecimento por meio de mudanças dentro de seus processos organizacionais e cognitivos internos.

Ressalta-se que essa visão sistêmica que os gerentes precisam ter é importante também para eles identificarem as fontes de vantagem competitiva, que são encontradas nos ambientes organizacionais macro e micro. Dentre vários estudos referentes a isso, Elshaer e Augustyn (2017) indicam que o gerenciamento da qualidade pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Também a liderança da alta administração e a gestão de fornecedores diferenciam as organizações com desempenho financeiro acima da média de seus concorrentes.

Greul, West e Bock (2018) citam, como fonte de vantagem competitiva, a abertura das empresas jovens à inovação, as quais utilizam fluxos de conhecimento entre as partes interna e externa da organização. Segundo os autores, as empresas que utilizam tecnologia externa podem entrar nos mercados mais rapidamente; contudo, suas opções de inovação serão limitadas, a menos que tenham capacidade de inovação própria.

O desafio das empresas, em especial das PMES, é manter e sustentar a vantagem competitiva. Fernandez et al. (2018) afirmam que, na intenção de obter a vantagem competitiva necessária para sobreviver e competir em um ambiente liderado por grandes cadeias de distribuição, os varejistas de pequena escala precisam desenvolver competências distintas, e com potencial, para melhorar o desempenho dos negócios. Há relações entre a posse de certas competências distintas e o sucesso na construção de uma vantagem competitiva sustentável. Os autores Bamel e Bamel (2018) sugerem que os recursos sociais e de tecnologia da informação de uma empresa podem facilitar sua flexibilidade estratégica. Para os autores, a flexibilidade estratégica é listada como uma capacidade dinâmica e se encontra vinculada à empresa e a sua forma de competir.

A forma de competir depende muito da capacidade de aprendizagem da organização. Ali Turi e Sorooshian (2019) realizaram um estudo cujo foco da pesquisa foi descobrir o impacto da estrutura organizacional nas instituições em aprendizagem e descobrir que tipo de organização oferece melhores oportunidades nessa área. O estudo evidencia que a aprendizagem organizacional varia de acordo com o tipo de estrutura. A pesquisa das diferentes variáveis de projeto permitiu expandir a compreensão de distintas implicações da aprendizagem organizacional, mostrou que o perfil estrutural orgânico auxilia e tem maior criação de conhecimento que o mecânico, e apresentou a centralização e a doutrinação como variáveis críticas facilitadoras dessa aprendizagem. O estudo ainda respondeu à necessidade de fornecer mais evidências empíricas sobre a influência da estrutura organizacional na aprendizagem organizacional como um campo emergente de pesquisa em gestão. Assim, os sistemas gerenciais, os recursos estratégicos e a *expertise* da equipe revelam forte relação da estrutura organizacional para a criação e a manutenção das capacidades dinâmicas necessárias à sobrevivência das empresas em ambientes altamente hostis e dinâmicos.

Por fim, corroboram com os autores Wilden et al. (2012), quando consideram que recursos dinâmicos incorporam os processos que permitem às organizações a manutenção de um desempenho superior ao longo do tempo. Em seus estudos, discutiram teoricamente e demonstraram empiricamente que esses efeitos dependem da estrutura da organização e intensidade competitiva do mercado, indicando que as organizações com estruturas orgânicas facilitam o impacto de recursos dinâmicos no desempenho organizacional. Além disso, descobriram que os efeitos no desempenho das capacidades dinâmicas são contingentes sobre a intensidade competitiva enfrentada pelas empresas. Suas descobertas demonstram os efeitos do desempenho no alinhamento interno entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, bem como o ajuste externo de recursos dinâmicos com intensidade competitiva.

## **B - Gestão**

Esta subcategoria de análise *a priori*, a gestão, nas falas e na observação *in loco*, também aponta para a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Araújo et al. (2018) afirmam que, no contexto dinâmico e altamente competitivo de hoje, as organizações devem ser "atores ativos" e capazes de se adaptar às mudanças ambientais pelo menos até certo ponto, principalmente dentro dos limites de seus recursos e

capacidades. É imperativo que haja detecção e apreensão de oportunidades, bem como tomada de iniciativas, para evitar possíveis ameaças. Para isso, as organizações precisam superar a inércia e promover a contínua mudança de sua base de recursos. Também precisam revisar o papel da gestão por meio da atuação de seus principais atores, os gerentes, e da estrutura hierárquica, via departamentalização, seu principal instrumento.

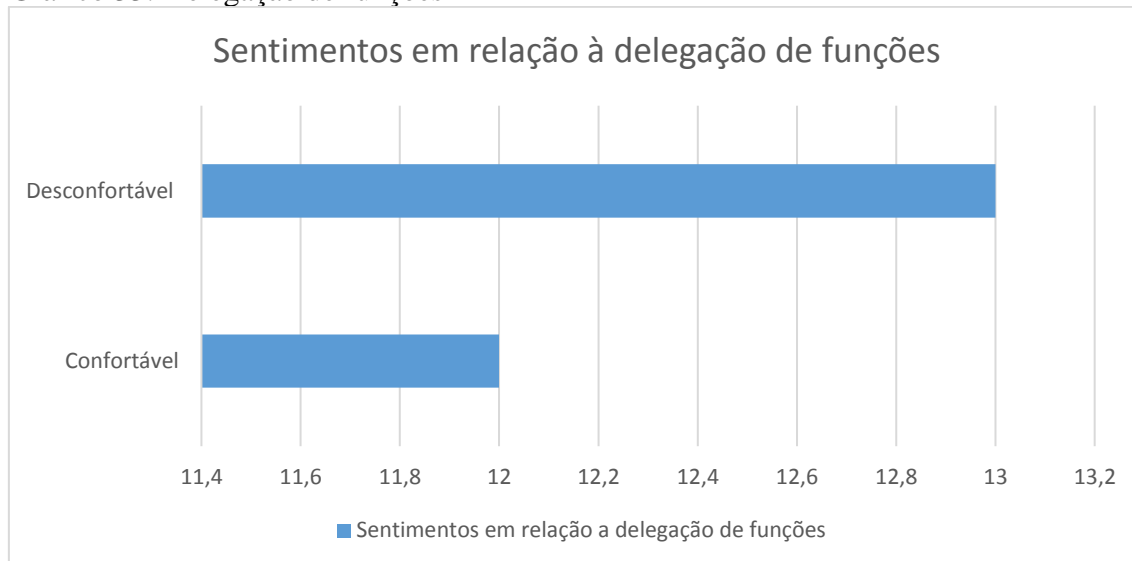
Assim, nesta subcategoria *a priori*, as pesquisas permitiram observar os fatores que determinam a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas: três referentes à atuação dos gerentes - capacidades de delegação, descentralização e de coordenação -, e um referente à estrutura hierárquica - grau de departamentalização.

### **B1. Capacidade de delegação de funções**

O primeiro fator supracitado refere-se à capacidade de delegação de funções. Segundo O'Donnell (2010), delegar é prerrogativa daqueles que respondem por determinadas tarefas e querem que os outros cooperem para que todos tenham a oportunidade de aprender e crescer. A delegação pode ser com atividades de ações no mesmo nível do liderado, ou com adição de atividades em níveis superiores, sempre no intuito de desafio e crescimento profissional. Nesse sentido, o autor reforça que delegar não significa atribuir às pessoas atividades que ninguém quer fazer, de forma indiscriminada, mas sim atividades que levem à valorização do profissional e estimulem o aprendizado, fazendo com que os liderados sintam orgulho de ter sido escolhidos e sejam recompensados, de alguma maneira, pelo simples cumprimento com êxito dos encargos a eles atribuídos. No gráfico a seguir, tem-se a quantidade de gestores e seus respectivos sentimento em relação à delegação de funções.



Gráfico 33: Delegação de funções



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Genett (2015) explica que delegar não é abdicar de suas responsabilidades, e, sim, propor desafios a seus liderados, definir metas e cobrar resultados, de maneira que proporcione a eles a expansão de suas habilidades, bem como o exercício do pensamento e da criatividade na busca de resultados melhores, livrando-os de amarras que foram introduzidas ao longo do tempo na estrutura organizacional. A autora ainda reforça que é necessário definir o grau de autonomia dos liderados para a tomada de decisão. Tal autonomia se delinea em três níveis: primeiro, a autonomia para recomendar, que se aplica quando o líder precisar demandar do liderado informações antes de tomar uma decisão; segundo, a autonomia para informar, que ocorre em situações nas quais é solicitado que o liderado desenvolva possíveis planos de ação, que serão debatidos com o líder antes de serem implantados; e, por último, a autonomia para agir, que se dá nos casos em que o líder confere ao liderado autonomia plena para agir com respeito a alguma tarefa ou projeto.

Na presente pesquisa, foi perguntado aos entrevistados como se sentiam em relação a delegar funções. Observou-se que a grande maioria dos gestores não se sente confortável quanto a isso. Essa constatação confirma as análises anteriores sobre comando linear, concentração de poder e informalidade das estruturas organizacionais.

Como justificativa para o fato de se sentirem desconfortáveis quanto à delegação de funções, os entrevistados apontam, em primeiro lugar, que os colaboradores não teriam responsabilidade suficiente, ou desempenho esperado, para realizar certas tarefas pelas

quais o dono tem dificuldade em delegar. Nesse sentido, alegam também que a inexperiência dos funcionários traz certa insegurança quanto ao desempenho citado. Outra circunstância mencionada é que a gerência se sente inexperiente, ou melhor, não tem conhecimento ou perfil de liderança para lidar com a delegação de funções e descentralização de poder. Tais situações geram um inevitável clima de desconfiança na relação entre chefe e colaboradores. A seguir, o Gráfico 34 mostra os motivos da delegação, conforme citado pelos gestores.

Gráfico 34: Motivação desconforto da delegação



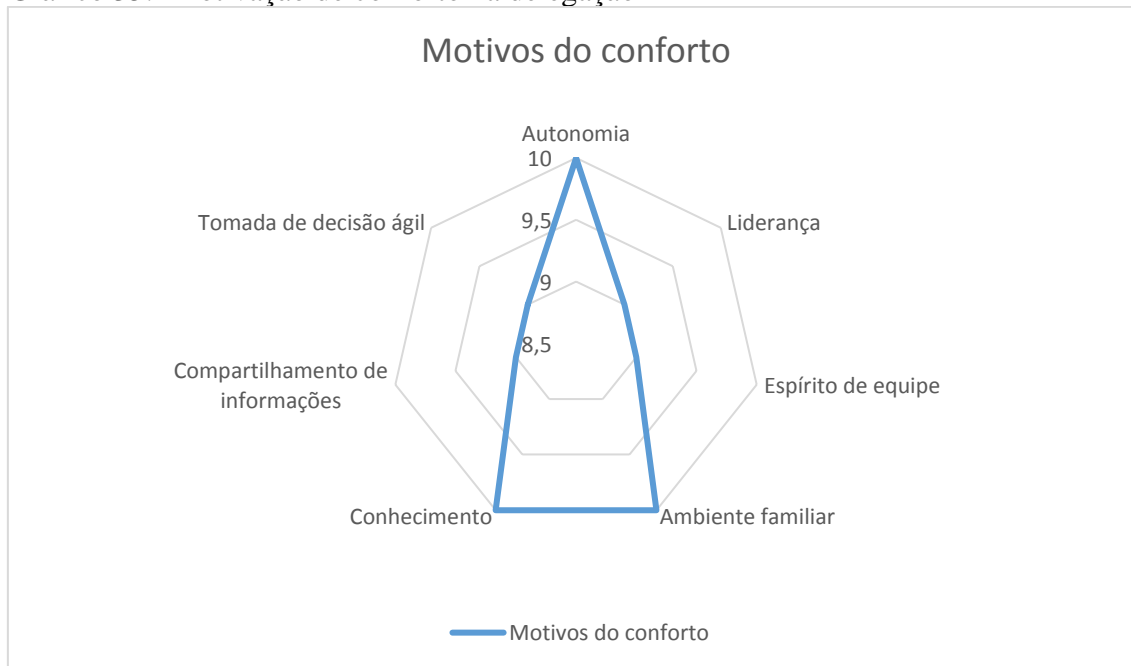
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Em segundo lugar, os entrevistados mencionam como justificativas para o desconforto o clima de insegurança gerado, a evolução de atritos e a manifestação de conflitos de poder e interesses na equipe, o que leva a chefia a encarnar um certo grau de autoritarismo para impor suas ideias, bem como um adequado nível de ordem e disciplina. Também apontam que se sentem com uma certa autossuficiência e que, por isso, em vez de delegar, preferem gerenciar e “colocar a mão na massa”. Este fato revela outras duas justificativas, quais sejam, o individualismo, característico de alguns chefes, e uma consequente atitude de liderança inadequada perante o grupo.

Analisando-se as falas, percebe-se que tais motivos de desconforto encontram respaldo nas concepções da autora Genett (2015). Segundo ela, para cada tarefa delegada, deve ter um ponto de acompanhamento, que define os pontos de verificação, os quais devem ser estabelecidos próximos uns aos outros, no início do projeto, para garantir que,

se algo sair dos trilhos, seja possível uma ação corretiva imediata antes que o problema se torne sério. Assim, somente depois de o delegado ter demonstrado competência, que os pontos de verificação podem ser espaçados. O gráfico a seguir mostra os motivos de conforto com relação a delegar funções, apontados pelos gestores de acordo com o número de citações que emergiram de suas falas.

Gráfico 35: Motivação de conforto na delegação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

No outro extremo há os gestores que se sentem muito confortáveis em delegar funções e apresentam diversos motivos para isso. Num primeiro patamar, explicam que a autonomia gerada pela delegação é importante para a agilidade e autossuficiência do processo produtivo. Também mencionam que a delegação melhora o clima organizacional, criando um ambiente familiar. Afirmam que o conhecimento da equipe proporciona segurança para delegar e sentem que, com isso, os colaboradores têm um adequado grau de responsabilidade no desempenho de suas funções.

Num segundo estágio, justificam que seus estilos de liderança favorecem esse conforto e que se sentem seguros em delegar funções. Reforçam que tal atitude gera um espírito de equipe adequado, facilitando o compartilhamento de informações. O somatório dessas motivações leva a gerência a alcançar rapidez na tomada de decisão.

Os dez passos básicos definidos por O'Donnell (2010) para motivar os liderados respaldam os sentimentos referidos nas entrevistas. Percebeu-se, nas entrevistas e na observação, que esses passos são fundamentais para os gestores superarem os motivos de

desconforto e conseguirem motivar os liderados. São eles: determinar a tarefa que será delegada; compreender os requisitos exigidos pela tarefa; conhecer as habilidades dos liderados em termos de tempo e afinidade; selecionar a pessoa mais indicada para assumir a tarefa; verificar seu próprio nível de confiança e sentimentos em relação à pessoa; explicar a tarefa e os resultados desejados; não deixar atribuir a autonomia necessária e os meios para viabilizar a execução bem sucedida da tarefa; esclarecer as bases para a tomada de decisões; sempre que possível, organizar os contatos futuros, mensurar os resultados, dar e receber retorno sobre o andamento do processo; e, finalmente, sempre estar atento para, se necessário, auxiliar o liderado a iniciar a tarefa.

Ao se analisar a relação da estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas, evidenciam-se duas situações bastante plausíveis, extraídas das falas dos gestores. Na situação de desconforto, a criação e a sustentação das capacidades dinâmicas são comprometidas em decorrência das adversidades causadas pela inadequada condução do processo administrativo gerencial, no âmbito da estrutura organizacional. Por outro lado, na situação de conforto, as variáveis apontadas pelos gestores dão um certo grau de razoabilidade de que as estratégias competitivas, ou melhor, a criação e a sustentação das capacidades dinâmicas, têm maior possibilidade de sucesso. Logo, a capacidade de delegação de funções e tarefas é visivelmente determinante na relação da estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas. Nesse sentido, depende muito da atuação do gestor motivar a equipe a assumir a filosofia e a missão da organização e, conseqüentemente, chegar ao desempenho organizacional necessário.

## **B2. Capacidade de descentralização**

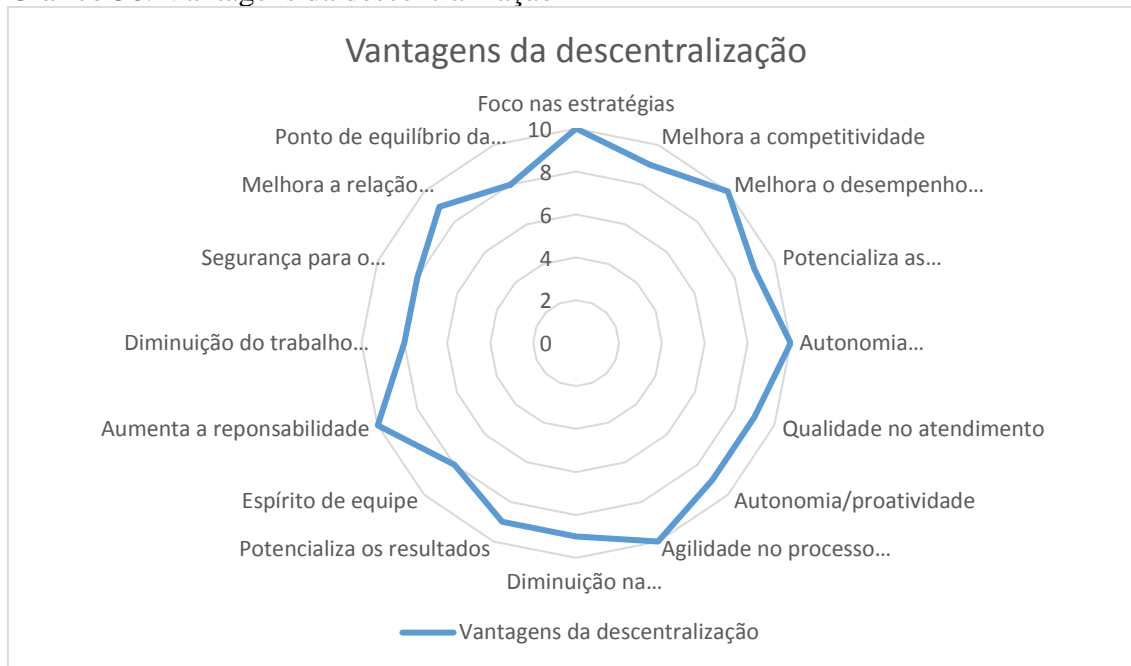
O segundo fator que aponta para a relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas é a capacidade de descentralização. Nessa linha, Brickley et al. (2007) definem que o grau de centralização-descentralização de cada organização é afetado por diversos fatores e reside na dificuldade da empresa em delegar e descentralizar. Com isso, a tomada de decisão em uma organização pode ser centralizada ou descentralizada. Para os autores, na centralização, a localização da tomada de decisão está próxima do topo hierárquico da organização, já na descentralização, aproxima-se do nível hierárquico mais baixo. Em resumo, a distribuição do poder dentro da empresa significa concentração da autoridade na cúpula da hierarquia ou sua dispersão nos demais níveis da empresa.

Na análise da descentralização, os gestores citam ganhos competitivos bastante sólidos. O primeiro deles é o de que o gestor terá mais tempo para pensar e, assim, focar nas estratégias. Há também uma melhora no desempenho da equipe, impactando na autonomia organizacional/operacional; em outras palavras, a empresa desenvolve uma capacidade orgânica de autogerenciamento e funcionamento. Outro ganho importante é a agilidade no processo gerencial, fazendo com que as tomadas de decisão não se tornem burocratizadas e que as respostas às contingências sejam imediatas. Nesse nível de ganhos, afirmam que a descentralização aumenta a responsabilidade, corroborando com a capacidade organizada apontada.

Os gestores mencionam naturalmente que a descentralização melhora a competitividade e potencializa as habilidades individuais dos colaboradores, fortalecendo a equipe, o que aprimora a qualidade no atendimento. Defendem que traz autonomia e proatividade para os colaboradores, agilizando o processo produtivo. Neste sentido, um interessante ganho é apontado, a redução da dependência do subordinado para com sua chefia, melhorando a relação entre eles. Todas essas vantagens intensificam os resultados da unidade produtiva, o que está muito presente nas falas dos entrevistados.

Além disso, a descentralização ocasiona a redução do trabalho braçal, sobrando mais tempo e energia para outras atividades e rotinas estrategicamente importantes. Ela também reforça o espírito de equipe, gerando segurança para o colaborador e impactando no clima organizacional, tornando-se, assim, um ponto de equilíbrio para a equipe. A seguir, o Gráfico 36 mostra as vantagens da descentralização, apontadas pelos gestores durante as entrevistas.

Gráfico 36: Vantagens da descentralização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

A análise das falas dos entrevistados encontra respaldo nos apontamentos de Brickley et al. (2007), os quais esclarecem que o grau de centralização-descentralização depende da complexidade do ambiente. Nesse sentido, quanto mais complexo o ambiente, mais descentralizado tende a ser o poder; quanto menos complexo, mais centralizado, exatamente como foi constatado nas organizações estudadas, sendo elas caracterizadas por pouco complexas, o que determina um alto grau de centralização. Os autores apontam três motivos que determinam o grau de centralização-descentralização: estratégia empresarial, tecnologia e recursos, e tamanho da empresa.

Os autores defendem que a estratégia reflete o comportamento da empresa ante seu ambiente e que, devido a isso, pode mudar o grau de centralização-descentralização conforme as oportunidades, ameaças, restrições, coações e contingências. Explicam que, quanto maiores forem as ameaças e problemas para a empresa, mais centralizadas tendem a ser as decisões internas. Assim, segundo eles, as ameaças e problemas complexos exigem respostas precisas e rápidas, que podem ser mais facilmente obtidas por meio da centralização. Acrescentam que, quanto maior a complexidade da tecnologia utilizada na empresa, maior será o grau de centralização-descentralização, uma vez que o custo da tecnologia é alto. E finalizam dizendo que, quanto maior o tamanho da empresa, maior a complexidade das operações e decisões. Nesse sentido, concluem que há uma tendência para a descentralização e que as organizações menores podem ter autoridade mais centralizada devido à sua menor complexidade.

As falas referentes às vantagens da descentralização, apontadas pelos gestores entrevistados, podem ser resumidas pelos autores Brickley et al. (2007), que apresentam os benefícios da adoção de um adequado grau de descentralização na estrutura organizacional: uso do conhecimento, conservação do tempo gerencial, e treinamento e motivação para implementação das estratégias empresariais. Com relação ao primeiro benefício, afirmam que os funcionários que se encontram em um nível mais baixo na hierarquia da empresa podem ter mais acesso à informação que os demais, já que, normalmente, têm contato direto com consumidores e características específicas e técnicas da operação da empresa. Assim, quando a tomada de decisão é centralizada nos níveis hierárquicos mais altos, pode haver falta de informações, ou os tomadores de decisão podem incorrer em altos custos para obter as informações necessárias.

No que tange à segunda vantagem, observam que, se as decisões são feitas de uma forma centralizada, os administradores incorrem em custos de oportunidade e fazem uso de um tempo que poderia ser utilizado para outras atividades, por isso seria melhor descentralizar as decisões operacionais e deixar as estratégicas para a alta gerência. No que se refere à terceira vantagem, destacam que é importante para a empresa atrair funcionários talentosos e treiná-los para eventuais substituições da alta gerência, o que contribui para atrair e reter talentos, além de proporcionar experiência a esses funcionários pelo fato de receberem autoridade de decisão.

Percebe-se, aqui, mais uma evidência da relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas da empresa. A estrutura organizacional, com regras claras e mecanismos de descentralização de comando, pode gerar um ganho considerável na competitividade, pois a estrutura é a base para que as estratégias funcionem na organização. As variáveis aqui apontadas pelos gestores corroboram para tal raciocínio, pois a capacidade de descentralização agiliza a implementação da estratégia, impactando nos resultados organizacionais.

### **B3. Capacidade de coordenação**

O terceiro fator constatado nas pesquisas remete à capacidade de coordenação dos gestores. Nessa linha, Maduenyi *et al.* (2016) reconhecem a estrutura como o ponto de partida para a organização, que inclui papéis e posições, níveis hierárquicos e extensão de responsabilidade, e mecanismo para solução e integração de problemas. Defendem que

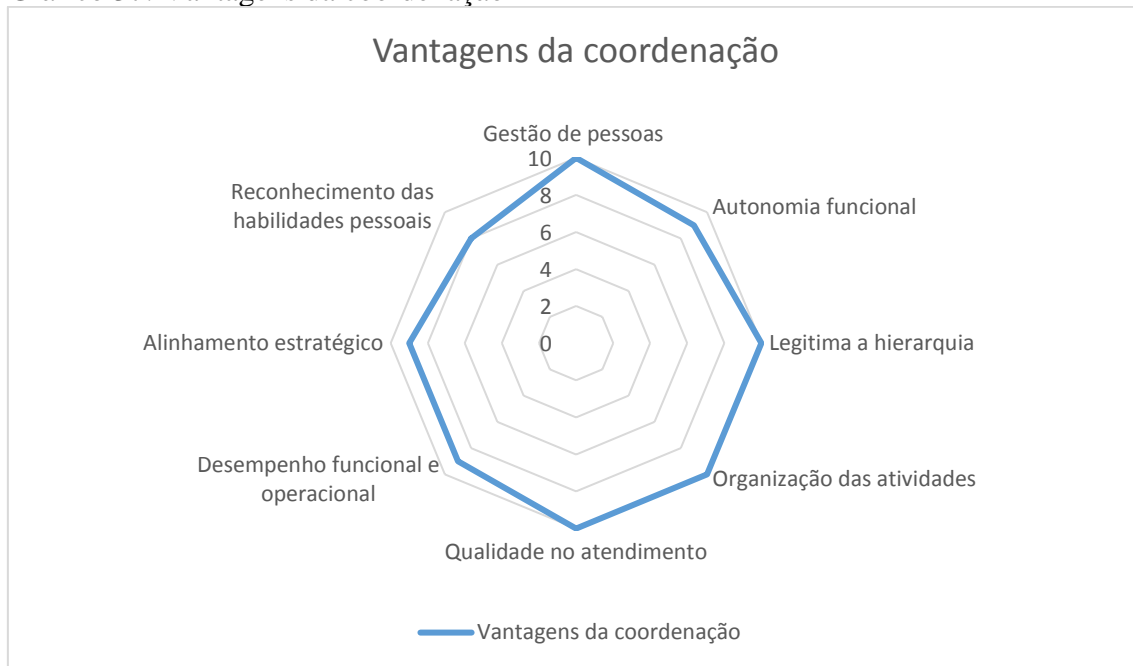
a estrutura é a diferenciação interna e o padrão dos relacionamentos, constituindo a técnica na qual a organização é diferenciada e integrada.

A estrutura organizacional pode ser definida como o padrão estabelecido de relacionamento entre as partes componentes de uma empresa, incluindo-se tarefas e a autoridade dessa organização. Esses diversos pontos de vista indicam que o termo estrutura organizacional não está necessariamente concentrado em nenhuma característica unívoca, mas em várias dimensões, remetendo às capacidades dinâmicas. Com isso, a capacidade de coordenação dos gestores emerge como um fator essencial para o entendimento da relação entre a estrutura e as capacidades dinâmicas.

Os depoimentos dos gestores sugerem que a coordenação constitui uma função administrativa básica e de alto impacto no sucesso da gestão de pessoas. Novamente aqui, como em análises anteriores, os gestores apontam a legitimação da hierarquia, o que mostra a preocupação com o perfeito desempenho das atividades, alinhado ao pensamento estratégico da empresa. Por isso, eles entendem que a organização das atividades é fundamental para a qualidade no atendimento ao cliente, cuja relação é considerada como recurso estratégico, e o atendimento está vinculado à visão estratégica da maioria dos gestores entrevistados, sendo a coordenação uma função básica do processo administrativo que pode determinar o sucesso ou o fracasso da organização. Neste sentido, os gestores empenham bastante de sua força administrativa para que as atividades sejam coordenadas adequadamente. A seguir, tem-se o Gráfico 37, que mostra os ganhos da coordenação apontados pelos gestores.



Gráfico 37: Vantagens da coordenação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Além disso, citam que a coordenação também ajuda na autonomia funcional, nos desempenhos funcional e operacional, pois o gerente tático ou estratégico, como já analisado anteriormente, consegue um alinhamento estratégico, implementando, de forma adequada, as estratégias organizacionais. E, por fim, relatam que uma coordenação adequada tem condições de fazer um melhor reconhecimento das habilidades pessoais dos funcionários, encaminhando as atividades para o aproveitamento eficaz dessas habilidades no processo produtivo.

A capacidade de coordenação e suas vantagens encontram respaldo nas proposições de Mintzberg (2003), que estabeleceu cinco mecanismos principais: ajustamento mútuo, supervisão direta, padronização dos processos, padronização dos *outputs*, padronização das habilidades e normas, regras e doutrinação. Para ele, o controle do trabalho permanece sob o controle dos trabalhadores, que se utilizam da comunicação informal para o ajustamento das atividades. Defende que, na supervisão direta, fica expresso o papel de uma pessoa como responsável pelas outras, orientando e monitorando suas ações. Cita a padronização dos processos, que fornece condições para que a supervisão direta tenha uma maior amplitude de controle.

Os *outputs* são conceituados por Mintzberg (2003) como o resultado do trabalho, podendo ser entendidos também como medidas de desempenho ou determinadas especificações padronizadas. Segundo ele, existem, ainda, funções dentro das

organizações, as quais, pela sua complexidade, necessitam de formação específica, de forma que as empresas não têm como definir exatamente os processos de trabalho dessas atividades, sendo que a organização opta por contratar profissionais especializados.

Por fim, Mintzberg (2003) explica que algumas organizações têm como mecanismo chave de coordenação a socialização, ou se preferir, a padronização das normas, definindo um parâmetro de *design* principal, que ele chama de doutrinação. Logo, defende que as normas, regras e doutrinação servem de importantes instrumentos de viabilização da ideologia, sendo que são esses três componentes que irão permitir que a atividade seja realizada dentro da ideologia principal da organização, a qual determina como importante para a estratégia da empresa.

Tem-se aqui mais uma relação entre a estrutura e as capacidades dinâmicas, evidenciada no relato dos gestores, pois a capacidade de coordenação das atividades, como uma das dimensões da estrutura, se bem executada, é fonte de criação e sustentação de capacidades dinâmicas. O gestor, através da coordenação adequada das atividades, pode aprimorar as capacidades de inovação, aprendizagem e adaptação. A coordenação é, ao mesmo tempo, uma função administrativa e habilidade do líder de, no exato momento em que as estruturas estão em movimento, conseguir ser uma espécie de maestro que conduz a complexa orquestra da organização aos seus objetivos estratégicos. Essa é uma constatação forte nos relatos dos entrevistados e na observação *in loco*.

#### **B4. Grau de departamentalização**

O grau de departamentalização é o quarto fator percebido na dimensão da gestão como subcategoria de análise *a priori* sobre a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Brown & Eisenhardt (1995) avaliam que os indivíduos de departamentos diversos compreendem aspectos diferentes do desenvolvimento de produtos e entendem esses aspectos de modos distintos, levando a múltiplas interpretações de uma mesma informação.

Assim, o grau de departamentalização emerge como uma premissa importante na relação estudada. Segundo esses autores, dentre os aspectos que se deve compreender para buscar uma integração efetiva, é importante entender-se o efeito da divisão das atividades entre as diversas funções ou departamentos. Nas pesquisas, percebeu-se que a departamentalização é uma divisão do trabalho em termos de diferenciação entre os diversos tipos de tarefas executadas. Verificou-se que os departamentos designam uma área ou um segmento distinto de uma empresa, que, mesmo informal, é claramente

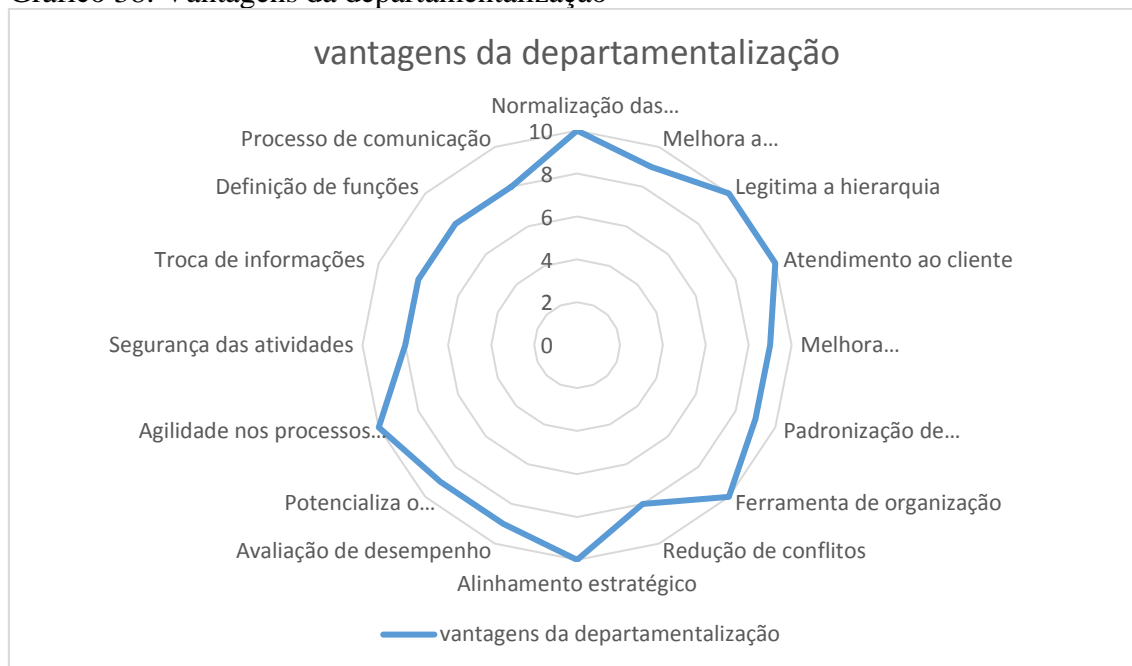
definido. Constatou-se, também, que o agrupamento das atividades de acordo com a especialização do trabalho busca garantir suas adequadas coordenação e integração, mesmo na informalidade do organograma implícito na mente dos liderados. Observou-se, ainda, o princípio da homogeneidade, no qual as funções são destinadas a unidades organizacionais baseadas na uniformidade de conteúdo, como é o exemplo do açougue, da padaria, dos caixas e outros setores considerados importantes nas organizações estudadas.

A estrutura organizacional é o sistema formal de relacionamento de tarefas e relatórios que controla, coordena e motiva os funcionários para que cooperem a fim de alcançar os objetivos de uma organização. Vê-se a estrutura organizacional como o modo pelo qual as tarefas do trabalho são formalmente ou informalmente divididas, agrupadas e coordenadas. A formalização mede até que ponto uma organização pode usar regras e procedimentos para prescrever comportamentos. A natureza da formalização é o grau em que os trabalhadores recebem regras e procedimentos que privam *versus* incentivam o trabalho criativo e autônomo, bem como o aprendizado e as capacidades dinâmicas necessárias à otimização do desempenho organizacional. Nas organizações com alta formalização, existem regras explícitas que provavelmente obstruirão a impulsividade e a flexibilidade necessárias para a inovação interna. A centralização também cria um ambiente não participativo, que reduz a comunicação, o compromisso e o envolvimento com tarefas entre os participantes, e, conseqüentemente, as capacidades dinâmicas (Maduenyi *et al.*, 2016).

Os gestores apontam que a departamentalização facilita a normalização das atividades, ou melhor, as rotinas descritas no papel, formalizadas, ajudam a gestão em termos de cobrar e avaliar o desempenho da equipe. Outro ganho é que a gestão, via departamentalização formalizada, tem legitimação de sua hierarquia, evidenciando a cadeia de comando da empresa.

O atendimento ao cliente melhora muito, pois o funcionário cria um vínculo com a clientela, favorecendo o *marketing* de relacionamento. A departamentalização é uma ferramenta de adequadas organização e distribuição de recursos humanos e materiais, servindo para o alinhamento estratégico a fim de viabilizar a missão, a visão e a filosofia da empresa. Ademais, a agilidade nos processos produtivos é alcançada via departamentalização no momento em que as atividades ficam bem claras e definidas, distribuindo-se as funções adequadamente na estrutura organizacional. A seguir, o gráfico que mostra as vantagens da departamentalização apontadas pelos gestores.

Gráfico 38: Vantagens da departamentalização



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Com uma estrutura hierárquica bem definida, há uma melhora na responsabilidade de cada funcionário. Com isso, evoluem a coordenação e o controle das atividades. Há uma facilitação também da padronização de processos de trabalho, potencializando os desempenhos funcional e operacional da organização como um todo. Por fim, os gestores afirmam que a departamentalização formalizada induz a organização a uma redução de conflitos, impactando na segurança do desempenho das atividades, considerando-se que há uma definição de funções, “de quem faz o que”. Apontam, ainda, uma melhora na troca de informações, aperfeiçoando o processo de comunicação organizacional.

As unidades analisadas adotam a departamentalização por produtos, mesmo que informalmente. Nessa linha, Mintzberg (2003) manifesta que a estratégia de crescimento de muitas empresas levou-as a abandonar o tipo funcional para adotar esse tipo de departamentalização. O autor enumera como principais vantagens da departamentalização por produtos, as quais são também apontadas pelos gestores, a fixação da responsabilidade dos departamentos para um produto ou linha de produto, a promoção da coordenação interdepartamental e a facilitação da inovação, tendo em vista que induz à cooperação entre especialistas bem como de seus esforços para um melhor desempenho do produto.

O grau de departamentalização encontra respaldo também em Erol, Ordu (2018), os quais avaliam que a estrutura organizacional funciona como um sistema que gerencia

a relação entre as distintas funções realizadas pelos indivíduos dentro de uma organização. Segundo eles, a estrutura organizacional possui três funções básicas. A primeira consiste na produção de resultados e no cumprimento das metas organizacionais - garantia de eficácia -; a segunda, na redução dos efeitos negativos das diferenças individuais na organização - formação de uma cultura organizacional -; e a terceira, na determinação das posições prioritárias - regulação do fluxo de informações e criação de espaço para atividades organizacionais.

Os autores reforçam que uma estrutura bem projetada garante a definição precisa dos canais de autoridade e responsabilidade, e permite que os gestores atinjam a coordenação. Na visão deles, também permite observar o crescimento técnico e acompanhar de perto as inovações, e ajuda a estabelecer um relacionamento entre os funcionários da mesma organização, e torna relacionamentos superiores-subordinados e responsabilidades mais explícitos. É uma orientação essencial para o sucesso dos funcionários e da produtividade organizacional.

Nos depoimentos dos gestores, o grau de departamentalização emerge como um fator em que também é evidenciada a relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Nos relatos, observa-se a importância dos departamentos para a implementação da estratégia como recursos intraorganizacionais valiosos para a criação e a sustentação das capacidades dinâmicas, fato corroborado pelos autores supracitados.

Reforçando a análise da subcategoria *a priori* da gestão, é importante rever autores que reforçam o que foi constatado nas entrevistas e na observação *in loco*. O processo de criação e sustentação de capacidades dinâmicas, de acordo com Donada et al. (2016), está alinhado a três sequências, pois algumas capacidades são fundamentais para outras e, assim, devem ser aprendidas primeiro. A primeira é um período de conscientização, detecção de fraquezas e deficiências, enquanto novas necessidades de recursos complementares emergem, e de aprendizado, visando estabelecer uma base de conhecimento. Os estímulos são gerados por fatores externos, enquanto as intenções relacionais estratégicas ainda não estão bem formalizadas. Na segunda fase, são mobilizadas fontes externas e facilitadores internos, que contribuem para a construção e a coordenação de habilidades relacionais.

Na terceira fase, a capacidade relacional é configurada de forma deliberada na estrutura estratégica projetada para o longo prazo. É um período no qual facilitadores internos se tornam cada vez mais importantes, os quais favorecem a integração de conjuntos de habilidades, ativos e rotinas em estruturas organizacionais dedicadas

(função de aliança), bem como contribuem para a implementação de governança relacional eficaz. A transição de uma etapa para outra é desencadeada por uma situação de crise econômica e, em seguida, por um desejo gerencial de transformar a empresa (Donada et al., 2016).

De acordo com Kvitka, Kramarenko (2018), a saturação do mercado em aproximação da crise cíclica, o crescimento da tecnologia e da inovação, bem como o aumento da componente intelectual do valor agregado bruto e o aprimoramento do papel do capital humano, em todos os níveis de relações econômicas, criam condições prévias para mudanças nas estruturas organizacionais. Individualização, consumo e inovações em alta velocidade são fatores da mudança de foco das grandes para pequenas e médias empresas.

O desenvolvimento econômico cíclico ocorre devido à mudança periódica das principais tecnologias. Um conjunto de tecnologias-chave origina o núcleo da estrutura, que ocasiona a curva de atividades econômicas e as formas de organização apropriadas dominantes em seu ciclo. Nesses ciclos, ocorre uma transição para um novo paradigma tecnológico, que provoca o domínio de formas organizacionais, como nas pequenas e médias empresas. Assim, a transição do domínio das grandes corporações ao domínio das PMEs é resultado da substituição do paradigma tecnológico. O aprimoramento do papel das empresas de médio e pequeno porte corresponde às tendências de longo prazo da economia e desenvolvimento (KVITKA; KRAMARENKO, 2018).

O desempenho da organização depende da agilidade da estrutura organizacional. Sobre isso, Kantén et al. (2017), ao utilizarem a estrutura organizacional, as capacidades dinâmicas e a orientação ao cliente como variáveis da agilidade organizacional em seu estudo, observaram que alguns fatores organizacionais fornecem condições para manter a agilidade organizacional.

Os autores referem que duas dimensões das capacidades dinâmicas são abordadas, como a integração e a coordenação, as quais têm um efeito positivo e significativo na agilidade organizacional. No entanto, ponderam que as estruturas organizacionais orgânicas são mais ágeis em termos de desempenho e que as mecânicas não têm efeito significativo na agilidade organizacional. Já os níveis de orientação ao cliente têm um efeito positivo e significativo sobre a agilidade organizacional. A agilidade da estrutura é necessária para a adaptação em ambientes de rápida mudança, e a estrutura orgânica tende a ser mais flexível e adaptável a esses ambientes.

Percebeu-se uma importante relação entre as capacidades de inovação, absorção e adaptação com as capacidades gerenciais de delegação, descentralização e de coordenação, bem como com o grau de departamentalização. Reforçam essa proposição os autores Ali Ahmadya et al. (2016), os quais afirmam que, no planejamento da estrutura organizacional, existem três princípios: a estrutura organizacional determina as relações formais e os relatórios na organização, mostra o número de níveis na hierarquia e define o alcance do controle dos gerentes; a estrutura organizacional determina a posição das pessoas, como trabalhando em grupo nas unidades, as quais, por sua vez, são divididas por ela em toda a organização; a estrutura organizacional inclui o projeto de sistemas, pelos quais todas as unidades são coordenadas, e a eficácia da relação na organização é garantida (ALI AHMADYA et al., 2016). A seguir, o quadro de análise das unidades de codificação da gestão, extraídas das falas representativas dos gestores durante as entrevistas.

Quadro 30: Unidades de codificação da gestão

Subcategoria	Unidade de codificação	Entrevistado
Gestão	É claro que eu não... não me contento com isso, né. O sistema de gerência... as decisões são colegiadas ...das três irmãs ...tem um coordenador de atividades, que repassa a equipe....e quando, também, às vezes, ela é direta, né.....Mas é... realmente a... a... essa menina, a Daniela, a gente procura conversá com ela. Até pra que ela supervisione, né, o, o, o... desempenho da atividade, entende. Ela fica, às vezes, mais próximo dos... dos colegas, do que nós....Né. Porque, hã, hã... a gente tem “n” atividades, né.....E até, uma orientação da... da nossa consultoria: que eu, hã... tipo, eu não teria que ter atividade nenhuma ...que eu tenho que ficar livre pra pensar.... o que o... que nosso consultor diz.	E - 2
	É, na verdade, o que que a gente quer fazê, é... hã, com essa estrutura, montando essa estrutura e, e... vamos dizê assim, tirando algumas coisas das nossas mãos e passando pra outras pessoas... a gente tê a liberdade, maior, de poder... por exemplo, no até a negociá...com fornecedores, buscá coisas novas... ter a, a, a... uma visão um pouco maior do negócio. Né, e não ficá só... hã... vislumbrando. Porque hoje a gente tá fazendo o operacional...né. Muita coisa do operacional. Tático e operacional... e a gente qué ficá lá no nível estratégico.	E - 17
	Trabalhar com uma equipe enxuta e organizada. E... e, o que eu... eu aprendi, assim, que não é... da pior maneira possível, não é... abraçar o mundo, que resolve as coisa. Muitas vezes, como eu disse antes, você repensá o seu negócio. diminui o teu negócio..... é a saída, em vez de aumenta né. Né. Eu já tinha aqui dentro... Na estrutura que tenho hoje, eu já tinha nove pessoas trabalhando. Hoje trabalhamos em seis... e tamo tendo um maior resultado.	E - 13
	Eu acho que a experiência que tem, e a boa vontade, acima de tudo, né.....porque não adianta a pessoa saber fazer e não ter boa vontade, não vai em lugar nenhum. Tem que ter proatividade	E - 3
	Eu delego funções, sim senão, gera problemas para a empresa a concentração de poder. Eu aprendi isso. Cara, a... aprendeu a... a você... a você vivencia. A você tá indo todo dia, você batalhando, você vendo, você enxergando, você vendo o que tá errado, você escrevendo o que tá errado, porque, eu tinha que escrevê bastante, não tinha acesso ao computador, entendeu?...Mas eu... eu vivenciei isso. Eu vi um período, né, que as coisas estavam erradas, e eu achei que eles tinham que tê uma mudança, no meu ponto de vista. Pode ser que... que nem você pensa, pode ser que, pro ponto de vista estrategicamente dela, aquilo era o correto.Né. Eu primeiro, eu sou	E - 7

	<p>humano, e, cara... eu sempre sonhei... e, e, em ser um pouco mais importante, em sê um, um, um proprietário, entendeu?</p> <p>Não é que você vale mais do que o outro. Não, né. Então isso foi.... Então temo que mudá. Mais a minha família, cara, daí eu pensei assim, pra mim: que que adianta eu tê um mercado lá, se eu acordo de manhã às seis horas da manhã, eles tão dormindo. Se eu volto pra casa às oito horas da noite, eles estão dormindo.</p>	
	<p>- Olha, eu digo assim que a gente está em processo de evolução. A gente já teve muita dificuldade nesse sentido, digo, principalmente quando era o pai e a mãe, só eles né, que eles começaram sozinhos, só os dois. Então pra eles passar a responsabilidade pra outras pessoas foi difícil, né. E... mas, daí, depois que eu vol, retornei aqui pra empresa, O Matias... entrou também na, na jogada, e a gente resolveu abraçá tudo isso junto. Então eles abriram isso pra nós, né. Uma parte. E abrindo isso pra nós, e a gente se dedicou e tentou fazê da melhor maneira possível, né, então eles se sentiram mais seguros, eu acredito. Então, a partir daí, que a gente conseguiu delegá um pouco mais e passa responsabilidade mais para outros colaboradores, né, e não, hã... fica focado tudo na gerência, né, porque a gente se sobrecarrega e não adianta. Mas eu digo assim, tem alguns momentos, eu mesm tenho momentos ou algum... algumas tarefas que eu tenho dificuldade de delegar.</p>	E-1
	<p>Temos essa descentralização bem clara, e é um... O que é para muitas empresas, um problema, que não superamos isso ainda, pela sistemática de trabalho, vejo que superamos. Isso aí, ajudou a ter uma competitividade melhor, né...muito melhor... eu acho que sim. Eu creio que sim. Isso aí também não, não, não é uma coisa, assim, que eu vô dizê que eu tenho uma cartilha pra ensinar ninguém..... os anos, né, a prática, isso aí nos deu. E também a...a...a confiança em pessoas, né. Hã...vamos dizer, a capacidade para analisar, os, o perfil também, né... por quê? Porque o perfil que se encaixa melhor. Que... que.... que motiva, que leva os, os... os colegas a praticarem as atividades, e tal, né. Ela é mais, assim... mais agregadora, vamos dizer assim. É questão de aptidão pessoal, né. Então saber identificar isso também é importante, colocar as pessoas certas nos lugares certos, né...</p>	E-2
	<p>A departamentalização é muito importante e vou te dar um exemplo. Porque que ela não tá comprando uma coisa que vende tanto, né? E daí, eu... chego, um, um... um representante comercial de uma indústria, e eu vi que ela tava comprando justamente aquele item que tava faltando, lá, né. Então, assim... Claro que tem que haver a supervisão, sabe. Sempre tem que haver um,um... alguém que, que... mas eu acho muito importante a pessoa sabê o que tá fazendo, sabe. E, e, e eu tenho confiança, assim, que tá sendo feito o melhor. Quando... no entanto, quando não estiverem fazendo bem, como ela que se descuido, da compra desse tipo de biscoito, desse... desse item aí... tem que ter alguém que... que... também que... que... né... traga a luz da... “Ó, má, não comprou? Poxa...”isso vende bem”. Lembre isso, “eu tô olhando o que tu tá fazendo”, né, também nesse sentido. Eu acho que... é importante. Porque assim, ó... eu sou um ser humano. Quando... eu já tenho cinquenta e dois anos. Hã... se eu tenho dez funcionários, uma porta aberta, dez funcionários trabalhando, quantas pessoas que...que...que entram e saem da minha loja, entre representantes comerciais, entregadores, clientes, né. Quantas pessoas que giram, né... ..entrada e saída, todo dia, que passam por ali. Nem sempre eu vou estar cem por cento bem, pra tratar a, de tudo isso, né. Então, é importante que, tanto, tantas pessoas que chegam à loja, hã... pra vender, quantos que vem pra entregar, quantos que vem pra comprá, ainda que, essa... que os proprietários não estejam bem, encontrem quem faça.. a sua parte, entendeu?</p>	E-3
	<p>Eu faço mais a parte estratégica, e a minha mão faz a coordenação das atividades, em uma espécie de nível tático. Graças a Deus. Como eu lhe falei antes... eu nunca tive uma equipe tão boa quanto que eu tenho hoje. E já faz um ano, a gurizada junto com nós, essa, essa...galera aí. É... a gente vê que, ninguém tem a pretensão de saí... ..todo mundo. Eu sempre pergunto “e aí, galera, tão gostando do trabalho?”. Sempre quando a gente faz o acerto do mês, né, hã... tem a preocupação de chamá um por um pra dá o acerto, né... e pedi também, tê um <i>feedback</i> deles, “como é que tá a galera? Tá bom?” pede sempre o que pode mudar, tem algo que a gente pode acrescentá, né. Hã... enfim, a gurizada... não tem queixa nenhuma, né, se...tem que entende isso, né, que... é... um açougueiro, por exemplo, se machucou com as serras, esses tempo ali, ele ficou um dia em casa.</p>	E - 10



	<p>Machucou um dedo e ficou um dia em casa. E ele tinha atestado de quinze dias. Ele disse “não, Paulinho, eu vim, vim te ajudá, porque sei que precisa. E você não é... um patrão. Você é um líder pra nós”.</p> <p>Então olha a importância disso, de um colaborador teu chegá e falá, então....e acho que ele tá entendendo, que tá fluindo o negócio, né. Ele machucou um tiquinho e tinha que ficá em casa. “não, não...eu tô bem, eu só não posso coordená o açougue”. Mas lá, daí outro rapaz foi pro açougue, que também entende um pouco, né.</p> <p>Isso também... a nossa equipe toda é multitarefas... né. Por, porque assim, ó: o... a gente faz os rodízio no final de semana, né. Metade da equipe vem pra ficá no final de semana. É no sábado, e no sábado de tarde, e no domingo de manhã. Vem só metade da equipe, daí. No sábado de manhã, todo mundo. E à tarde, domingo de manhã, vem só a metade. E, então, todo mundo que sabê fazê... todo mundo tem que sabe assá o pão, todo mundo tem que sabê corta a car, qué dizê... os dois guri, os dois saber cortá a carne, porque aí, cada final de semana vem um, né. Pra ficá no açougue. E na padaria, todo mundo sabe. orque lá é moleza, não tem que fazê nada, é só tirar o pão, que tinha que congelá, bota a cresce, e bota a assa. É moleza. Né, mas todo mundo sabe. Então, eu acho que nossa equipe inteira é multitarefas. Mas também temos agilizada pra entregá pro nosso cliente. Que remete lá, àquelas capacidades da equipe..</p> <p>... isso é um diferencial estratégico pra empresa.</p>	
	<p>Temos uma administração assim: estratégico, tático e operacional. Então têm um estratégico bem definido entre as três irmãs.... Tem a, a coordenadora.....a gerente que faz o a parte tática... ...que repassa... as...as linhas pro pessoal de baixo. E ainda tem cada um no seu setor...Que toma conta.. ...que toma conta e tem autonomia pra resolve. Então..... esse sistema de coordenação, ....tem dadouma boa vantagem competitiva. Isso é bem tranquilo para ti... entendemos isso como.....um diferencial.</p>	E - 2

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Nas falas, percebeu-se que as estruturas organizacionais podem criar e sustentar capacidade e recursos dinâmicos importantes para o desempenho da empresa. Por isso, a reestruturação das PMEs, em certas ocasiões, torna-se vitais para elas sobreviverem. Astley (2015) discorrem sobre a natureza dessas dinâmicas e recursos encontrados em mercados moderadamente ágeis. Eisenhardt e Martin (2000) também citam Nelson e Winter (1982), nesse contexto, e afirmam que tais capacidades dinâmicas se assemelham às concepções de rotinas e consistem em processos analíticos complicados, detalhados, que dependem amplamente de conhecimento existente e execução linear para produzir resultados previsíveis.

Astley (2015) mensura que, em contraste, na dinâmica dos ambientes, os processos são simples, experimentais, instáveis, dependentes de novos conhecimentos e execução iterativa para produzir resultados adaptativos, e imprevisíveis. Diz-se que essa capacidade dinâmica define as condições de contorno dentro das quais os gerentes têm ampla atitude para criar uma variedade de acordos de aliança. Embora certos processos sejam os mecanismos que habilitam a capacidade dinâmica, enfatiza que a própria capacidade dinâmica reside nas ações e interações dos atores no processo de mudança,

sejam essas ações movimentos táticos regulares ou iniciativas estratégicas menos promulgadas.

Assim, ficam evidentes que as capacidades de inovação, absorção e aprendizagem têm forte relação com as capacidades de delegação, descentralização e coordenação, e com o grau de departamentalização. São processos e mecanismos, algumas vezes simples, outras vezes complexos, que impactam diretamente na agilidade e no desempenho organizacional.

#### **4.5.3 - Subcategorias de análise não a priori de capacidades dinâmicas e estrutura organizacional: comunicação, formalização de processos, contingência.**

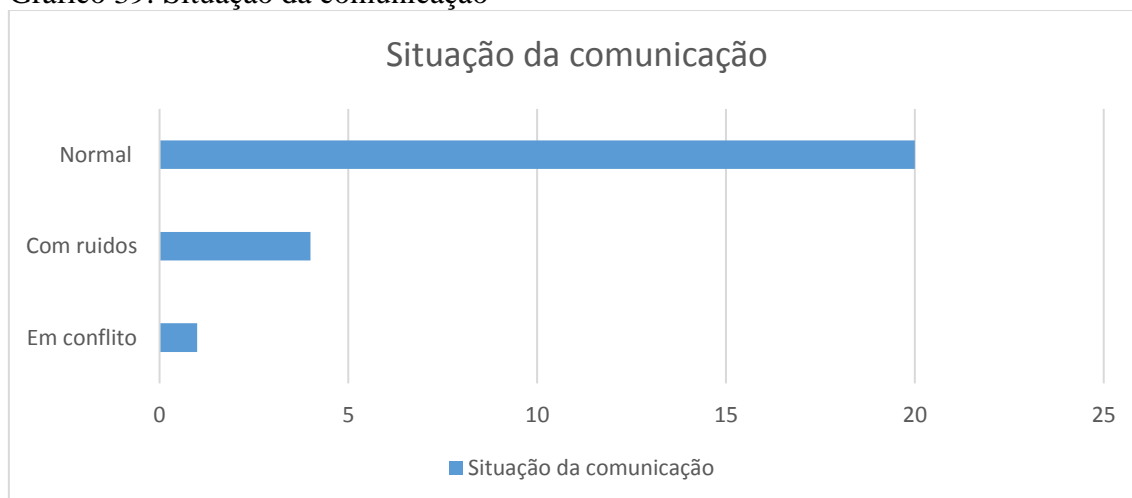
Nas falas dos entrevistados e nas observações *in loco*, emergiram outras variáveis que reforçam a relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Constataram-se diversos atores, fatores e contingências que reforçam a ideia de que a estratégia via capacidades dinâmicas depende da estrutura. Patermann et al. (2019) consideram que os atores não são independentes; pelo contrário, eles trabalham sob o regime do poder formal. As organizações são constituídas por ordem hierárquica. A estrutura organizacional formal é projetada para executar decisões de alto nível e, portanto, por sua própria natureza, distribui poder desigualmente entre seus membros, em vários graus, dependendo da filosofia do *design*. As autoridades têm o direito de impor comportamentos e programas prescritos. Eis a grande dificuldade de as PMEs adotarem a agilidade em seus processos: desenvolver capacidades dinâmicas para agir em ambientes turbulentos e incertos.

Nessa linha, Neis e Pereira (2014) discorrem que a implementação das estratégias, tanto impacta, quanto é impactada, por diversos fatores organizacionais, como é o caso da estrutura que configura a organização. Esses autores entendem que as estratégias formuladas a partir do processo de planejamento estratégico precisam estar alinhadas com a estrutura organizacional para serem efetivamente implementadas. Em muitos casos, a estrutura segue a estratégia; já em outros, ela é quem define a estratégia. Além disso, pode ocorrer uma terceira situação na qual a estrutura e a estratégia se influenciam de forma recíproca no ambiente organizacional.

## A - Comunicação

Na pesquisa, observou-se claramente que as estratégias devem ser comunicadas e que não terão eficácia se permanecerem somente na mente da alta cúpula de gestores. Os canais de divulgação e expressão dessas estratégias podem ser as próprias estruturas organizacionais. Nesse sentido, uma importante variável que surgiu na análise foi a da comunicação, que aqui é apresentada como primeira subcategoria de análise *a priori*, da qual emergiu a capacidade de comunicação das empresas analisadas, como fator principal e um dos fundamentais para a compressão da relação entre as estruturas organizacionais e as capacidades dinâmicas. Em vista disso, é importante a constatação de Costa Bueno (2005), o qual defende que a comunicação empresarial estratégica deve priorizar a personalização dos contatos, potencializada pelas novas tecnologias, e admitir sempre que as formas de relacionamento dependem de contextos sociais e culturais específicos, tanto internos quanto externos à organização. Assim, especificamente, será analisada aqui a comunicação intraorganizacional das PMEs estudadas. No gráfico 39, aparece a quantidade de unidades e sua respectiva situação da comunicação interna.

Gráfico 39: Situação da comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Na análise da comunicação das lojas analisadas, percebe-se que 20 delas possuem uma comunicação normal, que tem fluído sem maiores percalços, fruto do sistema centralizado de comando linear adotado pelos chefes em seus estilos de liderança, conforme já analisado. A grande maioria adota um sistema de comunicação mais direta com seus interlocutores, que funciona, em grande parte, pela autocracia envolvida no sistema de comando linear, o que é possível constatar nos gráficos abaixo.

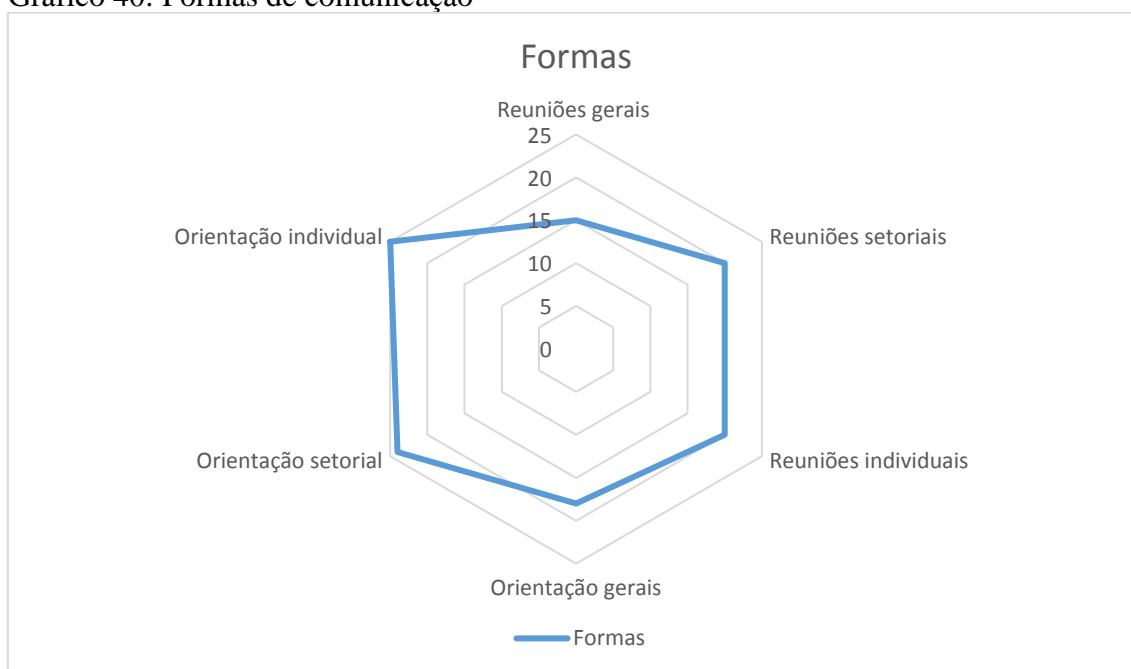
Porém, não se pode desconsiderar as quatro empresas que apresentam ruído de comunicação, cujas causas consistem na dificuldade de liderança de alguns gestores e na

questão da delegação de funções não bem resolvida, o que já foi apontado anteriormente. Em um dos casos específicos de conflito, tem-se uma situação típica de relação familiar mal resolvida, na qual o pai que deixou o comando da unidade após longos anos ainda exerce influência sobre a antiga equipe, e a filha que o sucedeu está com sérias dificuldades de legitimação de sua hierarquia porque alguns colaboradores, leais ao antigo chefe, exercem uma liderança informal, atrapalhando, em um grau elevado, a liderança da nova gerente e criando um grave conflito que prejudica o processo produtivo.

Assim, percebe-se que a comunicação tem papel fundamental na filosofia empresarial. Costa Bueno (2005) reforça que a comunicação empresarial brasileira precária, de maneira geral, incorpora uma perspectiva estratégica e, portanto, considerá-la como tal implica ser generoso com ela e com os profissionais que a gerenciam ou executam. Os conflitos e ruídos de comunicação são provas disso. Comenta ainda que há razões para se acreditar que essa situação deverá ser revertida nos próximos anos porque, não apenas está em curso um processo crescente e acelerado de capacitação dos gestores em comunicação empresarial, mas, particularmente, porque, num mercado competitivo e globalizado, não há mais espaço para improvisação. Neste sentido, percebeu-se que os gestores entrevistados têm plena consciência disso e estão empenhados em melhorar seus processos internos de comunicação.

Os gestores estão buscando formas de comunicação, conforme alerta Costa Bueno (2005), ao defender que a comunicação empresarial estratégica precisa estar afinada com a proposta de gestão de conhecimento, a qual, como ela, está ainda mais difundida do que efetivamente praticada, e, definitivamente, resgatar a importância da comunicação interna, valorizando a diversidade, o que implica considerar a pluralidade de ideias, vivências e opiniões como atributos fundamentais do moderno processo de gestão. O Gráfico 40 apresenta as formas de comunicação apontadas pelos gestores nas entrevistas.

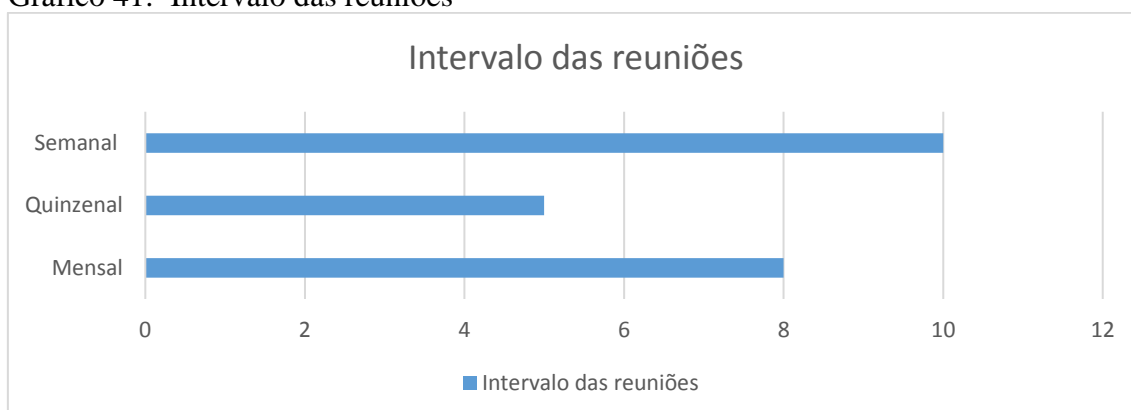
Gráfico 40: Formas de comunicação



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As formas de comunicação mais adotadas são as orientações e reuniões individuais, as orientações e reuniões por setores ou departamentos das lojas. Essa constatação demonstra que a comunicação é feita de forma direta, replicando o que é típico no sistema linear de comando. As reuniões e orientações gerais são menos usadas. O que os gestores definiram como padrão de comunicação é a forma setorial e individual, chancelando a forma de comunicação direta aqui relatada. No Gráfico 41, tem-se o número de unidades e seu respectivo intervalo das reuniões.

Gráfico 41: Intervalo das reuniões



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Especificamente na questão das reuniões, observa-se que 10 apresentam intervalo semanal; 08, mensal; e 07, quinzenal. A reunião semanal é a mais adotada porque, segundo os gestores, facilita a organização das atividades que serão adotadas na semana

seguinte, envolvendo, na maioria das vezes, as campanhas promocionais adotadas pela unidade e pela rede.

Constata-se que a empresa não pode prescindir de uma política de comunicação. Silveira (2012) percebe essa política como um processo articulado da comunicação organizacional, que define valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, e tem como finalidade a orientação e o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos da área de comunicação de uma organização. Reforça esta ideia Kunsch (2003), ao defender que uma política global de comunicação é algo fundamental, que deve direcionar toda a comunicação da organização. Percebe-se claramente, nas falas dos gestores, que as formas de comunicação impactam nas relações de estrutura intraorganizacional e, conseqüentemente, no alinhamento estratégico, nas estratégias competitivas, por meio das capacidades dinâmicas. A comunicação é determinante para a estratégia via estrutura organizacional. O caminho da estratégia é a estrutura, e a comunicação é o meio que facilita a absorção e a compreensão da estratégia implementada pelos gestores. Nesse sentido, o fator importante aqui é a capacidade de comunicação da empresa.

Bueno (2009) destaca que a comunicação aplicada com inteligência começa com um bom planejamento, o que significa que ela deve resultar de uma política de comunicação bem estruturada, servindo de instrumento de gestão para ações e estratégias. O autor defende que uma política de comunicação se funda, especialmente, em alguns pressupostos básicos, como o vínculo obrigatório entre comunicação e processo de gestão, entre comunicação e cultura organizacional, a existência de uma estrutura profissionalizada de comunicação e de recursos estratégicos para sua implementação, bem como a vontade política para colocá-la em prática e exigir seu cumprimento. A seguir, o quadro das unidades de codificação da comunicação mostra as falas representativas referentes a essa dimensão de análise.

Quadro 31: Unidades de codificação da comunicação

Unidades de codificação	Entrevistado
A comunicação é pessoal. Eu, hã... reuniões a gente faz relativamente pouco. Até, o... o Emanuel que... que... me dá consultoria, gostaria que eu fizesse uma vez por mês uma reunião... lo menos. Mas eu acabo não fazendo, porque... até porque eu não gosto. Não gosto de me reportá, assim, de...de...de chegá assim "Ah". Então, de, de... acaba a reunião ficando sempre, parece que, que... aquele estigma que eu vou só lá reclamar, que tá tal coisa, né... Então, eu geralmente eu... no dia do pagamento, se tem alguma coisa pra eu falar especificamente pra pessoa, a gente já aproveita e fala...	E - 3
É, na verdade nós temô... temô tentado fazê uma reunião mensal, quinzenal, quando precisa, vai as duas no mesmo mês... então a gente faz o fechamento final do mês, pra ver como foi o mês, pra vê...ouvi os... os colegas, como é que... qual é que são os problema que eles tão enfrentando, ou ouvindo.....ou diariamente, daí, né. Tem um problema, vai lá, a gente já resolvemos no dia, né.....e a troca de informação é... hã... eu passo a informação pra, hã... pra Cristiane e ela passa pros	E - 4

outros. Mas, a princípio, tem funcionado bem legal, assim... a equipe é pequena, também não é grande, né...mas... tem interagido bem legal, a equipe.	
Sim, é tranquila. Fazemos reuniões....Com todo... com todo mundo não, né. Tô conversando mais com, com... porque temo assunto que não vai... com... o da padaria, né. Mas, a... com pequenos grupos. Faz mais esporadicamente, né. Mas daí com pequeno grupos, né. Um dá uma falada com o... pessoal dos caixa, homi, questão do atendimento, questão do...de comentá. Às vezes tão conversando entre elas, uma pessoa passa e fica chato, então... a gente chama... focado num... no, no setor.	<b>E - 8</b>
Zero.... está marcado por um... baita conflito, aqui... familiar, né. Que ata... acaba atrapalhando... o relacionamento teu, com os funcionários..... retirando minha autoridade, e... tal. Então seria esse o teu grande problema de comunicação. É. Acaba... prejudicando bastante, porque... se hoje o cara veio um pouco... mais preguiçoso pro trabalho, vamos dizê assim..... diretamente. Ou ele não veio com tanta vontade de fazê alguma... eu sei que...ninguém, não... como o pai, às vezes, ele acaba me cortando, “então vou fazê qualquer jeito que eu não vou sê mandado embora igual, né”. “Eu sou amigo do Tuzin, e...hã... eu vou fazer desse jeito, e tá bom desse jeito, né”. Então prejudica. Prejudica bastante.	<b>E - 11</b>
Eu faço reuniões... e nessas reuniões, o que que acontece? Nem sempre, a gente... sabe bem o dia dos problemas...ou senão... hã, pra não acontecê muito, aquela, fofquinha, aquela intriga, aquela... então a gente, eu gosto de fazê reunião e botá o preto no branco, ali. Então, tá, tá com problema... em tal... maneira de trabalho. Vamô corrigi, vamô corrigi todo mundo junto. Vamô acha uma solução... e, eu gosto disso, eu faço, são todo mundo junto. Eu gosto do conjunto. A gente pode, até, fazê né.....só que a coisa tem que funciona... todo mundo junto. Eu acredito, porque... às vezes, tem um funcionário lá na frente, depois ele não tá, então tem que passá.....a informação.	<b>E - 19</b>
Hoje parte de orientação direta, vai no setor, orienta, troca ideia... até a questão do nosso escritório, ele fica... no mezanino, acima dos caixa, né. Então, eu fitei todo ele com vidro. Tu tem uma visão... de toda loja né. Jair: Quando enxerga, ou embaixo tão os caixa, né. Mas daí a gente tem as câmara, temo monitoramento e a gente fica acompanhando. Mas a loja, em si, a gente consegue vê toda ela, sabe.	<b>E - 21</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas dos gestores mostram que a comunicação interna tem merecido atenção especial e que, sem ela, não conseguirão implementar as estratégias necessárias à competitividade da empresa. Com relação a isso, Scrofeneker (2006) mostra que a comunicação organizacional engloba todas as modalidades de comunicação desenvolvidas pelas empresas para um bom relacionamento com seus públicos. Para o autor, as diferentes abordagens e perspectivas desenvolvidas mais recentemente têm procurado demonstrar a importância que a comunicação organizacional vem assumindo em face do novo cenário globalizado.

Assim, Kunsch (2006) reforça a importância de planejar, administrar e pensar estrategicamente a comunicação para que as empresas consigam fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea. Percebe-se a importância da comunicação nas falas dos gestores e também nas observações da autora de que as ações em comunicação não devem ser isoladas e sim alinhadas ao planejamento estratégico organizacional, servindo como ferramenta de gestão para agregar valores, difundir a missão e auxiliar no alcance de metas e objetivos institucionais. Em vista disso, a comunicação assume seu

papel estratégico quando serve de ferramenta gerencial para estimular, motivar e melhorar a imagem da empresa, bem como facilitar os fluxos de informação internos e externos ao ambiente organizacional. Percebe-se a relação entre estrutura e estratégia via comunicação, pois, se bem administrada, a comunicação garante à empresa agilidade e facilidade operacional, ajudando na obtenção da diferenciação mercadológica.

Outra importante afirmação de que a comunicação tem fundamental importância para a estratégia é de autoria de Beltrame (2014), quando defende que os alicerces corporativos e os objetivos estratégicos devem ser conhecidos e apoiados por todos que fazem parte, de uma maneira ou de outra, do escopo de atividades da empresa, e que tanto o alto escalão, quanto as áreas administrativas e operacionais, precisam basear suas ações em metas e intenções mercadológicas da instituição. Acrescenta que, além de incorporar a comunicação à gestão, é necessário fazer a própria gestão da comunicação, fato que tem merecido atenção dos entrevistados.

Retomando ainda a questão da estrutura organizacional, percebe-se que os diversos setores trabalham de forma conjunta, levando em conta os objetivos gerais da organização e, ao mesmo tempo, respeitando os objetivos específicos de cada um (KUNSCH, 2003). Por isso a importância de uma política de comunicação para a empresa. Oliveira (2005) pondera que não adianta o estabelecimento de uma política de comunicação se não houver canais de comunicação abertos e eficientes que promovam o diálogo entre a direção e seus colaboradores, e acrescenta que a responsabilidade está em valorizar os esforços individuais e coletivos, bem como em aprimorar atividades que não deram retorno positivo. Observou-se, na pesquisa, que a efetividade do trabalho depende do esforço cadenciado de toda a corporação. Nisso, a comunicação tem papel fundamental, o que pode ser conseguido através de uma estrutura organizacional efetiva.

## **B - Formalização de Processos**

A segunda dimensão não *a priori* que emergiu das entrevistas foi a questão da formalização dos processos gerenciais. Organizar os processos administrativos e produtivos tende a ser uma preocupação dos gestores. Por mais que pareça burocratização excessiva, os processos bem organizados e delineados facilitam, bem como agilizam, sua execução e implementação por meio de padrões formalizados. Assim, na questão dos processos, constatou-se que o fator principal que impacta na relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas é o grau de formalização da empresa. Ismail et



al. (2018) referem que uma capacidade estratégica-chave das empresas para competir no mercado moderno é a capacidade da organização a aprender. E é no contexto que as empresas precisam aprender. As empresas precisam mudar as regras do jogo de negócios em termos de ambiente de competitividade, acelerando alterações na natureza do ambiente de trabalho e mudanças rápidas de tecnologia da informação na era do novo milênio.

Devido a isso, a estrutura organizacional precisa ser formada e levar em consideração a estratégia de desenvolvimento da empresa. A partir disso, uma tomada de decisão eficaz pode ser alcançada, a fim de garantir que a empresa possa ter um desempenho melhor que o de seus concorrentes. Assim, a empresa pode manter operações e melhorar sua responsabilidade em função da forte concorrência nas indústrias (ISMAIL *et al.*, 2018).

Kanten *et al.* (2017) afirmam que a competitividade das organizações é prejudicada com os avanços tecnológicos, ciclos de vida mais curtos dos produtos, diversos requisitos dos clientes e demandas maiores como consequência das mudanças generalizadas nas condições do mercado. Devido a essas mudanças, as organizações precisam usar várias técnicas competitivas, como eficiência de custos, qualidade, flexibilidade, capacidade de resposta e atenção, para permanecerem competitivas no mundo dos negócios.

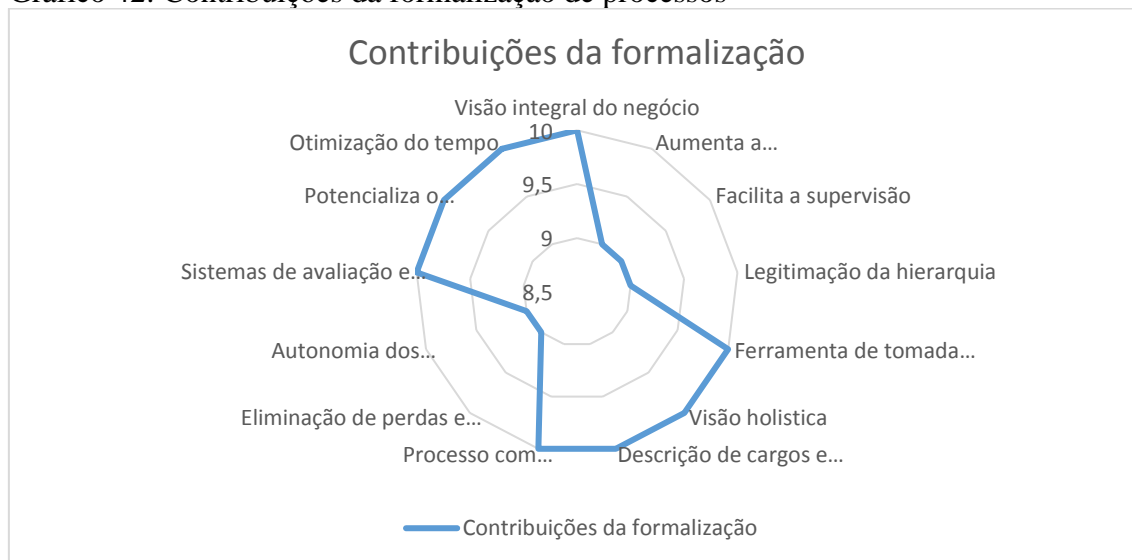
Uma dessas técnicas é a agilidade, considerada como uma capacidade de sobreviver e prosperar de forma competitiva, num ambiente dinâmico e imprevisível, que é o mercado. Também pode ser definida como uma estratégia de gerenciamento proativa que visa uma resposta rápida às mudanças de mercado, mantendo os recursos da organização de forma eficaz e atendendo aos desejos dos clientes em tempo hábil. Portanto, segundo os autores, a agilidade organizacional é uma estratégia essencial necessária para as organizações gerenciarem rapidamente seus conhecimentos em resposta às mudanças do ambiente e às condições turbulentas do mercado (KANTEN *et al.*, 2017).

A falta de padrões formalizados e especializados tende a atrasar o processo devido ao retrabalho e a erros rotineiros, que levam a gastos e perdas excessivas, aumentando os custos operacionais. Nesse caso, a almejada agilidade não é alcançada, e o desempenho operacional otimizado se perde em processos com elevados custos e mal preparados. Nas entrevistas, ficou evidente essa percepção, uma vez que os gestores alegaram que as estruturas não funcionam adequadamente e que toda a estratégia adotada fica prejudicada

pela falta de clareza no desenho de processos administrativos e produtivos. Ao indicarem as contribuições que uma adequada formalização de processos traria à empresa, fica evidente que eles têm buscado melhorar tais condições.

Assim, os gestores elencam dois grandes grupos de contribuições da formalização dos processos. O primeiro deles indica que a formalização dos processos facilita aos colaboradores a visão integral do negócio e a filosofia da empresa; constitui-se como uma grande ferramenta de tomada de decisão; permite a organização das partes e do todo, numa visão holística da gestão estratégica, proporcionando ao gestor a realização de ações pontuais ou gerais na organização, dependendo da demanda e da contingência; possibilita a descrição de cargos e funções, tornando acessíveis as atividades e rotinas da empresa e facilitando sua coordenação; define sistemas de avaliação e controle claros, facilitando a tomada de medidas preventivas e corretivas adequadas ao processo; determina o processo com início/meio/fim, de forma lógica e sequencial; potencializa o treinamento e a integração dos colaboradores nas estruturas e rotinas organizacionais, corrobora com a autonomia deles e otimiza o tempo, racionalizando recursos do processo produtivo. A seguir, o Gráfico 42 mostra as contribuições da formalização de processos, apontadas pelos gestores nas entrevistas.

Gráfico 42: Contribuições da formalização de processos



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

No segundo grupo, os gestores apontam que a formalização aumenta o grau de responsabilidade dos colaboradores; facilita a supervisão e a coordenação das atividades; favorece a legitimação da hierarquia, como já falado em outras dimensões analisadas; suprime perdas e danos, causadas por execução errônea de rotinas e atividades,

potencializando a racionalização de tempo e recursos, e extinguindo o retrabalho; elimina problemas com rotatividade de pessoal e absenteísmo, pois a troca constante ou ausência de pessoal favorece uma descontinuidade nos processos. Se estes estiverem claramente delineados, os funcionários substitutos terão um mapa descritivo, *checklist* das atividades, evitando interrupções ou percalços no processo produtivo. Nesse sentido, a formalização define padrões e potencializa as etapas do processo administrativo, bem como as funções de planejamento, organização, direção e controle da empresa.

A formalização de processos também se configura como uma significativa categoria de análise que corrobora com a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Tal variável aponta para a importância da estrutura organizacional e a criação e sustentação de capacidades dinâmicas. Em outras palavras, a formalização de processos serve como um fluido lubrificante do processo produtivo, pois ajuda a gestão a implementar a estratégia competitiva estrutura abaixo, norteando as ações organizacionais e melhorando a competitividade da empresa. Isso não significa burocratizar a empresa, mas tornar os processos claros, evitando o retrabalho, os custos desnecessários e a perda de tempo, enfim, encurtando o *lead time* do processo. Sendo assim, os processos são acontecimentos sincronizados com atividades que tendem a agregar valor, tendo como saída a entrega de bem ou serviço a um cliente externo ou mesmo interno, caminho esse em que a estrutura organizacional tem que funcionar adequadamente. Nesse sentido, o grau de formalização é um dos fatores determinantes da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas.

Com relação às falas dos gestores, é importante a premissa de Zairi (1997) de que os processos estão ligados com a missão da organização, ou melhor, são eles que garantem que os *stakeholders* serão atendidos. Nessa mesma linha, Valle e Oliveira (2009) defendem que os processos de gestão são estabelecidos formalmente, com o intuito de coordenar as atividades dos processos de apoio e primários e devem estar alinhados em garantir que aqueles que por eles são gerenciados atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. Segundo esses autores, os processos são objetos de controle e melhoria que permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atuar em seu ambiente organizacional. Os apontamentos aqui citados e as falas dos gestores indicam uma estreita relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas, pois envolve um contexto muito complexo do ambiente organizacional, o qual, para ser enfrentado, demanda de tais

capacidades para atingir o desempenho organizacional. O Quadro 32 mostra as falas dos gestores, referentes à formalização de processos, retiradas das entrevistas.

Quadro 32: Unidades de codificação da formalização de processos

Unidades de codificação	Entrevistado
E querendo ou não, se a pessoa... tá ali, formalizado, ela... o, eu acho que o colaborador também vai ter uma visão melhor, e vai levar mais a sério, né, do que um, o verbal, e a formalização, né... essa... dá uma...digo, uma importância maior, né... Isso, e daí, então, traria mais respaldo, responsabilidade pra eles também, né.	<b>E - 1</b>
Eu acho sim. Eu acho que ajudaria... a gente não faz, às vezes, acho que... por vadio mesmo, né...porque tu acaba... fazendo as coisa, fazendo outra...e acaba esquecendo de fazê esses detalhes. Esse, é... isso seria importante pra nós termos....Leandro: ... a gente tê um ... um manual da gente, ó, “leva pra casa isso e lê”.....é assim... assim que nós queremos, entende? E eu acho que ia ajudá bastante no.....na tomada de decisão, na gestão, aqui dentro, ia ajudá, com certeza.	<b>E - 4</b>
Olha, professor, eu acho que seria de grande valia, né. Não tanto pra a produtividade. Mas, como o senhor falô, vamos supor que algum clien... algum fun, algum colaborador se desligue. O outro vai chega e recebê um manualzinho, “tu sabe que tu tem que fazer exatamente isso”. Bem desenhadinho...por, porque com, como meu fruteiro falô, que é o Juliano, ele faz isso, ele higieniza a fruta, ele limpa, ele trabalha com luvas pretas.... ele...é, e... empilha... em pilhas de, de... em forma de pirâmide. Enfim, tudo bem pensando, o que ele faz, que dá certo, que é bonito, que é, fica legal... e bota no manual. Acho que é importante isso.	<b>E - 10</b>
Uhum, sim. É, porque eles acabam pulando etapas. Eles pulam etapas. E aí, aquilo, é um estresse, porque você tem que tá todo dia lá cobrando, “fulano, se você tem que fazê uma lista, repor uma prateleira, hã, você tem que ir lá, fazê a lista do que você precisa trazê do estoque. Você precisa limpá a prateleira, você precisa i no estoque...” “...trazer essa mercadoria, expor ela... de tal forma. Precificar, hã...”, entende? Então eles acabam pulando, às vezes, alguma etapa, assim. Como, na padaria, se hoje é o dia de fazê isso, por que que você está fazendo outra coisa?” Né, daí eles acabam mudando toda a rotina, e isso acaba complicando. Porque aí você não consegue estabelecê, até pro cliente, a padaria, aqui, a produção “ah, hoje é o dia de tal...”, terminou?	<b>E - 11</b>
Com certeza. Com certeza ajudaria. É, hoje, assim, ó, o que que teria que se fazê? Teria que tê uma ou duas pessoas a mais, aqui... Pra defini as funções. “Você é caixa, ti vai fazê o caixa”, “tu é repositor, tu vai... repor”. Só que... como assim? Nós, é... pequeno, tu não tem condições de tê mais gente.Então isso vai dependê, de justamente, desse fluxo de caixa de entrada de mais recurso.	<b>E - 15</b>
O <i>checklist</i> de cada lugar... Com certeza melhora o desempenho. É a forma mais rápido de tu prepara um funcionário...né. Tu já mostra pra ele, “ó, tá aqui o manual. Tá aqui... o teu <i>checklist</i> , ó... que que o... você vai fazê na fruteira, ó... atende, primeiro, vê bem certinho. Tá aqui o processo. É assim tem que funciona”, né. Então, isso, em São Paulo, eu deixei o meu pronto, né. No restaurante que eu trabalhava lá, a gente fez tudo isso, cada um tinha seu processo, desde o cozinheiro, desde a limpeza... todos.	<b>E - 18</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas dos gestores estão em consonância com a declaração de Santos et al. (2014) sobre a necessidade de conscientização das diversas gerências envolvidas, já que elas deverão guiar as ações de seus subordinados para o desenvolvimento de competências específicas favoráveis à gestão orientada para processos. Os autores ressaltam a importância da integração intraorganizacional, com foco nos fluxos de atividades afins às diferentes áreas funcionais do negócio. Defendem, também, que uma forma de proporcionar essa integração consiste no mapeamento detalhado dos processos e macroprocessos e em sua documentação, de forma que os diversos funcionários dos distintos departamentos possam entender o todo e perceber, explicitamente, onde suas contribuições são inseridas. Segundo eles, tal situação contribui para a visualização das

interfaces entre os departamentos, facilitando a comunicação, a atribuição de responsabilidades e a constatação de falhas e gargalos.

De acordo com os estudos, existem duas formas de se fazer a formalização de processos. Uma ocorre por meio de gestão “de processos”, e a outra, via gestão “por processos”. Nessa linha, Jesus e Macieira (2014) afirmam que tanto a gestão de processos como a gestão por processos têm por interesse entender e contribuir para as necessidades dos clientes, tendo como objetivo, a melhoria de processos. Os autores explicitam que a de processos busca definir esforços ao longo de um determinado processo, e a por processos tem como característica básica uma forma de pensar e agir nos processos organizacionais, prescrevendo maior maturidade e solidez para implantação. Também os autores Baldam et al. (2014) esclarecem que o gerenciamento de processos os trata isoladamente, enquanto o por processos os trata segundo uma visão estratégica que gerencia a empresa como um todo.

Por fim, é importante relatar a visão de Trkman (2010), o qual explica que a gestão de processos pode ser entendida como todos os esforços de uma organização em analisar e, continuamente, melhorar suas atividades fundamentais, incluindo os métodos, as técnicas e as ferramentas para apoiar o projeto, a criação, a gestão e a análise de processos de negócio operacionais, uma abordagem organizacional que abrange os métodos necessários para alinhar os processos com os objetivos estratégicos e as necessidades dos clientes na estrutura organizacional. Pradella et al. (2012) reforçam tal proposição, quando avaliam que o cenário dos quais as organizações fazem parte as forçam a buscar cada vez mais agilidade, eficiência, com atitudes mais responsivas frente à sociedade contemporânea, está cada vez mais complexa, diversificada e dinâmica. Nesse contexto, a empresa se depara com diversos paradigmas para a mudança organizacional, desde a adoção de tecnologias gerenciais até novos modelos de gestão, dentre os quais se destaca a gestão de processos. Isso reforça o pensamento inicial de que a formalização não é para burocratizar, mas sim para agilizar os processos produtivo e administrativo, trazendo ganhos organizacionais e estratégicos consideráveis.

### **C - Contingência**

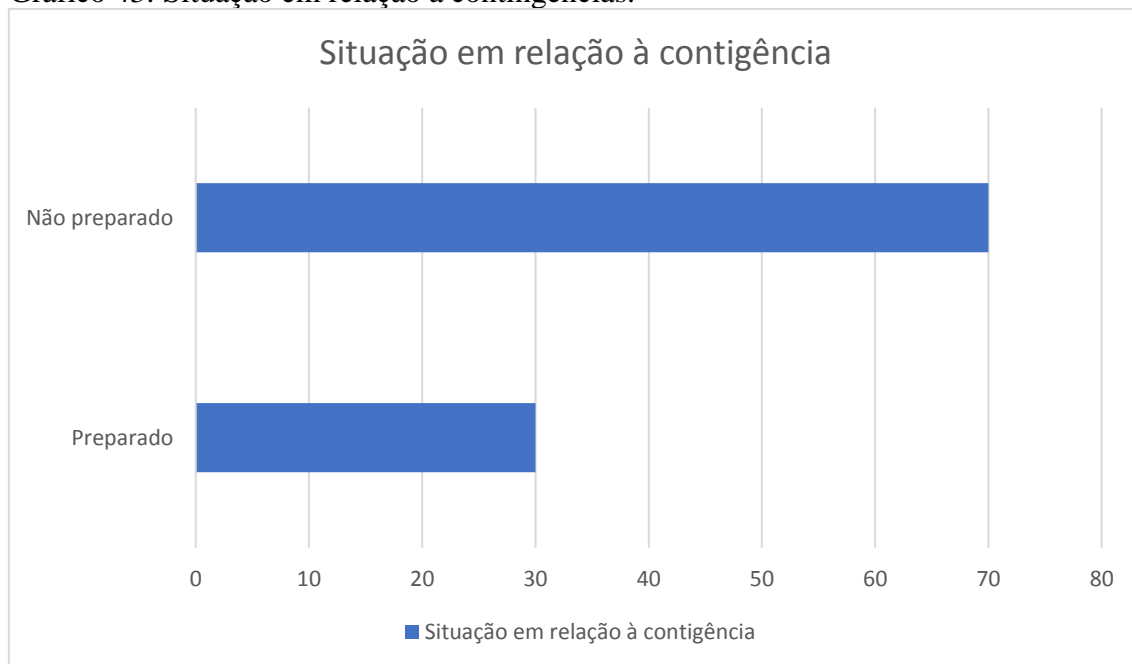
A terceira dimensão de análise não *a priori* emergiu de um acontecimento inesperado que atingiu os mercados, em nível mundial, no exato momento em que este pesquisador realizava a pesquisa de campo junto às unidades de negócio estudadas: a

pandemia de coronavírus (Sars-CoV-2), denominada Covid-19. A pandemia é uma contingência gravíssima que, de forma inesperada, obrigou as empresas a se readequarem rapidamente, para fazer frente a um acontecimento de proporções colossais. O pesquisador teve a oportunidade ímpar e única de constatar, *in loco* e na prática, o impacto de tal contingência. Tem-se, aqui, mais uma evidência plausível da existência de uma relação forte entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Essa situação exigiu das empresas intensa capacidade de reconfiguração, que será relatada e analisada a seguir.

A capacidade de reconfiguração inclui atividades nas quais as empresas se envolvem quando estão adicionando, reimplantando, recombinação ou alienando recursos ou unidades de negócios. A capacidade de reconfiguração organizacional facilita a evolução contínua e também pode se tornar um mecanismo para que as empresas obtenham novos recursos e capturem os benefícios da inovação. Zhou *et al.* (2017) acreditam que ela pode melhorar a inovação tecnológica e o mercado de inovação. Em termos de inovação tecnológica, a troca de conhecimento intraorganizacional poderia ser estimulada, e o conhecimento tácito existente, externalizado e distribuído na empresa via reimplantação de recursos humanos e reestruturação de unidades de negócios.

Durante a pesquisa realizada, este pesquisador deparou-se com o assolamento da pandemia de coronavírus, a Covid-19. Essa foi uma contingência que surpreendeu os gestores entrevistados e causou grande impacto em suas estruturas e estratégias, conforme análise abaixo. A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, refere-se a uma proposição que só pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão. Neste sentido, as experiências relatadas pelos gestores mostram claramente a premissa desse conceito. No gráfico a seguir, tem-se a quantidade de unidades e sua respectiva situação de preparo em relação a contingências.

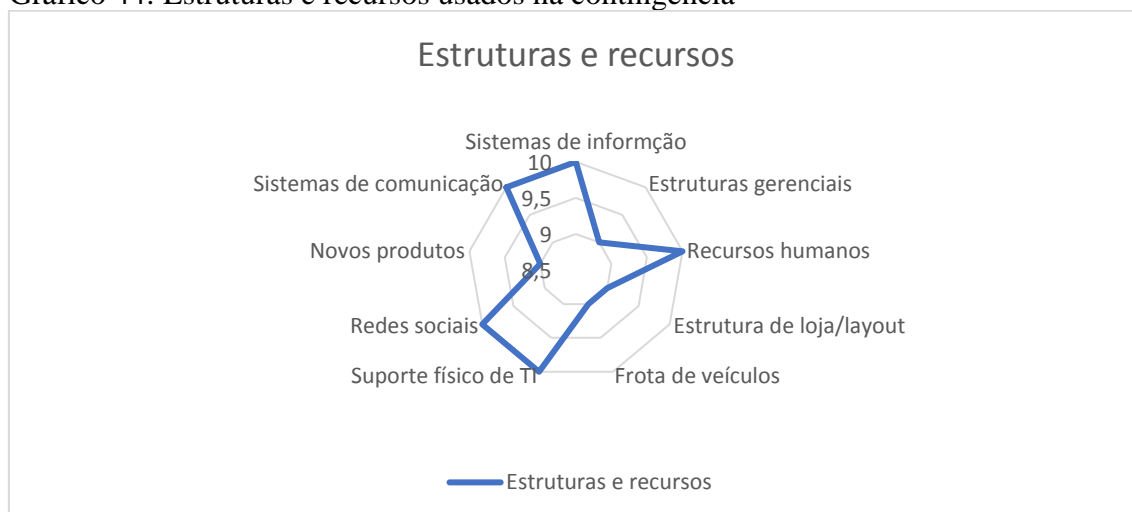
Gráfico 43: Situação em relação a contingências.



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

De acordo com a teoria da contingência, a tarefa do administrador é identificar que técnica poderá, numa situação específica, sob circunstâncias específicas e num momento específico, contribuir melhor para a obtenção dos objetivos da administração. Conforme os relatos dos gestores, a grande maioria, 70 %, não estava preparada para a pandemia de tal monta, e, com isso, ficou difícil identificar a melhor técnica em um primeiro momento, principalmente devido ao impacto psicológico da contingência. A seguir, o Gráfico 44, que mostra os recursos utilizados para enfrentar a contingência apontados pelos gestores durante as entrevistas.

Gráfico 44: Estruturas e recursos usados na contingência

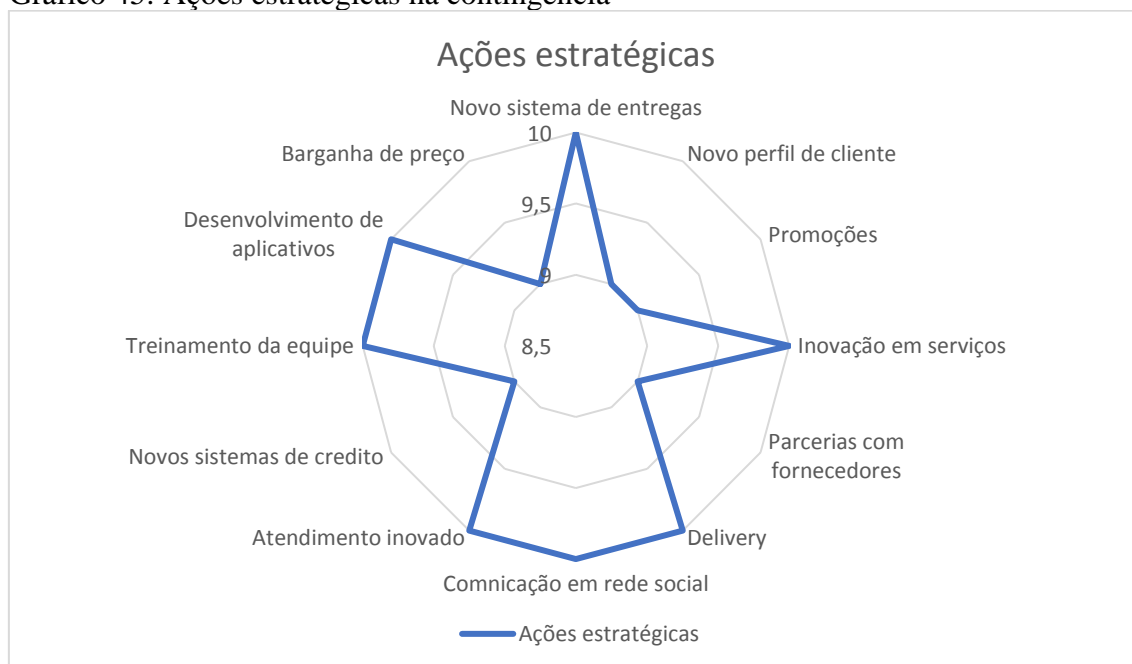


Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Constatou-se que, passado o impacto psicológico inicial, as organizações lançaram mão de suas estruturas organizacional, tecnologia, material e humana para reagir imediatamente ao acontecimento. Por serem estruturas pequenas, simples e poucos níveis hierárquicos, pareceu que o impacto foi absorvido prontamente. Portanto, as estruturas originais favoreceram para responder à complexidade das decisões, e as organizações, por serem menos burocratizadas, demonstraram ter capacidade de mudança e adaptação à medida em que as contingências mudaram o cenário econômico.

Dentre as estruturas e recursos apontados pelos gestores entrevistados, os mais utilizados foram sistemas de informação, recursos humanos, suporte físico de tecnologia de informação, redes sociais e sistemas de comunicação. Tais recursos ilustram a pronta reação à contingência e as variáveis mais significativas para essa reação, que foi a tecnologia e, em seguida, os recursos humanos. O gráfico a seguir mostra as ações estratégicas usadas na contingência, apontadas pelos gestores nas entrevistas.

Gráfico 45: Ações estratégicas na contingência



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

A pandemia exigiu uma pronta mudança e adaptação estratégica, conforme relatado pelos gestores, para que a empresa conseguisse ter um desempenho ótimo, diante de todas as circunstâncias apresentadas pela Covid-19. Na prática, essa excelência nos resultados teve como variáveis determinados fatores, como a estratégia, o tamanho, a tecnologia, as tarefas, dentre outros. Assim, as PMEs, por meio de seus gestores, tiveram



que adequar a chamada organização ótima contingente a esses fatores, que, na academia, são denominados contingenciais e ambientais.

Os gestores relatam que suas organizações necessitam manter uma adequação entre sua estratégia e sua estrutura; caso contrário, teriam um menor desempenho. O pesquisador percebeu a importância da teoria da contingência, a qual pôde ser observada nos serviços ou processos produtivos, pois, à medida em que as organizações procuraram inovar seus produtos e serviços, mais preparadas estiveram para fazer frente às incertezas do ambiente em relação à Covid-19. Notou também que, quanto mais intensas as contingências, ações mais efetivas são demandadas na mesma proporção. De todas as ações estratégicas apontadas pelos gestores, destacam-se as novas formas de entrega de mercadoria, a inovação em serviços, o *delivery*, a comunicação em rede social, as inovações no atendimento, o treinamento da equipe e o desenvolvimento de aplicativos. As campanhas promocionais, as parcerias com fornecedores e a barganha dos preços dos produtos, novos sistemas de crédito e vendas também merecem destaque.

Ao analisar esta subcategoria de análise não *a priori*, a qual emergiu em meio à pesquisa, percebe-se, mais uma vez, a significativa relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas das PMEs. É evidente, aqui, que a estrutura organizacional foi determinante para que as empresas com suas capacidades dinâmicas tivessem condições de enfrentar as contingências da pandemia. No exato momento em que esta pesquisa ocorreu, estava-se próximo ao pico do crescimento da pandemia, e o pesquisador pôde constatar, *in loco* e na prática, a relação entre a estrutura e as capacidades. Percebeu que as PMEs analisadas conseguiram prontamente reagir à contingência e até mesmo aumentar suas vendas em função da rápida resposta, via estruturas e capacidades, ao novo e turbulento cenário que se apresentou, sendo determinante a capacidade de reconfiguração.

As empresas que tinham um preparo para contingências reagiram mais rapidamente, e o pensamento estratégico dos gestores no sentido de estarem preparados contribuiu para isso. Já os que não estavam preparados levaram um pouco mais de tempo para reagir e se adaptar, mas, mesmo assim, conseguiram devido às capacidades, estruturas e recursos que possuíam. A grande lição relatada por eles é a de que, agora, incorporarão, mais efetivamente, em suas estratégias, o preparo para a contingência. Nesse sentido, constatou-se que a pandemia desenvolveu uma certa *expertise* de enfrentamento de contingências, e que as estruturas organizacionais e capacidades dinâmicas da empresa foram vitais nesse sentido. Acredita-se que as unidades de negócios

estarão bem mais fortes para o enfrentamento das futuras contingências, inclusive para as mais comuns da sua região, que estão relacionadas às condições ecológicas e climáticas.

As constatações a campo encontram diversos respaldos nas falas também de autores que estudam a contingência. Para Beuren e Fiorentin (2014), a Teoria da Contingência enfatiza como os fatores contingentes, como cultura, tamanho, ambiente, tarefas, tecnologia, métodos, afetam o funcionamento das organizações. Segundo esses autores, a teoria procura compreender e explicar como as organizações funcionam em diferentes condições, que variam de acordo com os contextos temporal e ambiental em que estão inseridas. Para eles, essas mudanças que ocorrem no ambiente organizacional, social e no mercado competitivo devem ser continuamente monitoradas para garantia da competitividade e da qualidade da organização.

Nas análises realizadas, percebem-se vários fatores que estão relacionados à importância de a equipe mudar e se adaptar em um momento de contingência. Valls (2007) defende que a abordagem sistêmica abrange a compreensão de que as atividades setoriais passam a ser de conhecimento de toda a equipe, de maneira transparente e compreensível, facilitando o entendimento das inter-relações e responsabilidades, havendo a visível definição das funções e responsabilidades de cada membro da equipe, nas quais todos passam a ser diretamente responsáveis pelo sistema de gestão da qualidade. Segundo o autor, ocorre, também, a integração com as demais áreas da empresa, uma maior integração das equipes técnicas, de atendimento e administrativas, e o monitoramento da qualidade de todos os produtos e serviços implantados, de forma sistêmica e objetiva. Reforça essas afirmações a visão de Martins (2017), que considera que toda empresa deve ter um plano de contingência, o qual permite que a empresa se mantenha em funcionamento durante o choque externo até que este seja totalmente ultrapassado, devendo ser elaborado de forma a permitir que a empresa atue rapidamente e especificamente nos problemas que está para resolver. O Quadro 33 mostra as falas representativas codificadas para analisar a dimensão da contingência.

Quadro 33: Unidades de codificação da contingência

Unidades de codificação	Entrevistado
Quando vem uma coisa nova, tu acha que o pessoal aprende fácil? Absorve a... a, fácil as coisas novas? A tecnologia, por exemplo, agora, tem que... tem muito a questão da tecnologia. Ah, por exemplo, deu coronavírus aí, tem que fazê entrega, por exemplo. Usa a.....o, a, o <i>WhatsApp</i> , essas coisas... tecnologias, é tranquilo para vocês aprendê isso? Não. É bem tranquilo. Nessa parte de entrega, assim, já tinha gente que ligava pra nós, antes né...F: ...antes do Corona. A gente sempre... agora, só que aumentou, né.....aumentou a demanda, que o pessoal liga, manda mensagem por <i>WhatsApp</i> , pedindo pra gente entregá. Muitos... que nem o pessoal de idade, que é pra ficá em casa então, né.Então eles ligam, mandam mensagem. Daí eles falam bem certinho o que querem, a gente pede... separa, e leva pra eles.	<b>E -14</b>

<p>E... em função dessa pandemia, até a, as empresas, as empresas tão... preferindo fazê uma venda direta, do que... vendê pra... pra atacadista, entendeu.....pra terceirizados. ...graças a Deus, a seca não foi tão forte, mas... já deu problema. E agora vem uma pandemia, uma mudança total de paradigma dentro de loja. Como é que tu.....tu tem que se adaptá muito bem em relação a isso.: Se adaptá muito bem. Até... ao, ao uso do... equipamento necessário, ao atendimento ao cliente, há, no caso, no meu mercado, nós fizemo dois por vez.....entendeu? Eles têm consciência que tem que ser um atendimento rápido... e eficiente, ao mesmo tempo... entendeu?</p>	<b>E - 25</b>
<p>Hã, hã.... a gente vê muito, a questão, agora, da pandemia aí, que pegô todo mundo meio que... meio que desprevenido pra coisas... né, a gente lida com seca, lida com... crise política...o Brasil, nos últimos anos, teve de tudo, mas... eu acho que a pandemia foi um... um acontecimento, assim, que pegô todo mundo... meio que.....é, de surpresa. Que que tu, como é que tu pode me conta aí, a tua experiência à pandemia. Inovação, aprendizagem da equipe... coisas que vocês tiveram que se... hã... inová e se adaptá. Me fala um pouco da... pandemia. Que que eu posso te dizê. É complicado, né...lida com pessoas é muito complicado. Logo no começo... tava todo mundo surtado, né.....não...ninguém tava entendendo, nós não tinha... aí, informações... às vezes umas corretas, às vezes... não, né.É bem complicado. Mas...a, a, agora, tá bem tranquilo. Tá todo mundo consciente, né, que não, hã... tipo, nós...nosso... nossos colaboradores não são...de risco. Eu acho que.....isso que facilita bastante, né. Eles entenderem. Mas... pro ramo de supermercado, eu acho que... nós não tivemos muito... a que perdê, só em se adaptá, né.....tomá os cuidados...básico. Mas... o que que eu vô te dizê...Não, ma, viu... ô, Michele, assim... só pra esclarecê melhor essa pergunta, o que me interessa bastante é a questão de negócio, o que que vocês tiverem que fazê de novo... em termos de, de, de, de rotinas, de, de negócio de vocês... Hã, faz, criaram <i>Delivery</i>... atendimento à distância... como é que foi... Dá pra, dá pra mim...essa questão é de operacional de vocês.: Aham. Nós tivemos que fazê algumas...adaptações na estrutura, né. E... que precisô sê modificada. Em questão das entregas, a gente já tinha... não aumento, a gente já tinha bastante, as entregas.....hã...não mudô muito, além da estrutura, que a gente teve que muda algumas coisas.</p>	<b>E - 24</b>
<p>ou seja, tu não tem contato com ninguém. Hã... mesmo por <i>WhatsApp</i>, mesmo tu fazendo teu pedido em casa, e coisa. Então a gente inovou já, nisso... claro, uma coisa foi a questão do coronavírus, que nos obrigou, de certa maneira.....mas veio, e deu certo. A gente, hoje, já trabalha com... muitos dos nossos, das nossas vendas, são feitas por... por <i>WhatsApp</i>. Os clientes mandam... como, agora, o Tiego veio me pedi, é um cliente que mandou prum, prum dos nossos, hã... dos, dos guri aí, que trabalham conosco... mandô um pedido e ele, como ele tá na rua, ele já repassou pra nós.E daqui a pouco, daí, os guri vão separar... né, o pessoal vai separa e entrega na casa dele.Né. Então... só tem isso, digamos assim, isso, por isso a gente tá fazendo de uma maneira, vamô dizer assim, empírica. hã... <i>por WhatsApp</i>, o cara vai lá, digita tudo. O que que a gente pretende fazê e... e até tem um rapaz que vai vi aí, hã... pra conversa com nós. A gente pretende criá, uma forma... através de aplicativo.Né. Que o... cliente vai podê fazê, mesmo numa cidade como Nova Candelária, ele vai podê operá através do aplicativo, e fazê as compras dele no super pouco preço...Sempre precisá vir, ou... quando ele quiser vir, a gente vai tá sempre disponível pra atendê ele. Mais pra agilizá o processo dele.</p>	<b>E - 17</b>
<p>É... tem coisa nova, surge, tipo, agora, a pandemia... e outros exemplos, aí, no dia a dia, tem que sempre tá...hã... tá atento ao que que o mercado tá... tá caminhando, pra que lado ele vai. Como é que é esse processo de inovação, e se vocês têm um padrão de inovação, como é que vocês fazem isso? Não, nós temo. Nós temo sempre procurando... tanto, Desde que nós, nós, é... entramos no lucro real, já foi uma inovação... quando parti, que, que a saída era o lucro real... considero, eu, que foi uma inovação. Parti prum sistema... que é, que, que tu tem maior controle da, da... do, das mercadorias, das compras, de, do.....estoque. Então, pra mim, que faço as compras, eu consigo fazer as compras... melhor, com mais... mais certeza do que, do que comprar. E... e também, nas inovações, com essa pandemia, ou até antes disso, nós já trabalhamos, com... via <i>Zap</i>, via... via telefone, o <i>Zap</i> nós dis...ponibilizamos, cadastramos nossos cliente, mandamos para eles, todas as promoções, sempre. E inter, e, e, a, aprimoramos mais, agora, enfatizamos mais, essa entrega ao tele... <i>Televentas</i>. Então...o <i>Delivery</i>, que a gente... entrega... isso já, ajudô muito, agora, no enfrentamento da pandemia.</p>	<b>E - 16</b>
<p>E, assim, ó, a questão da inovação, aqui. Pega o exemplo do Coronavírus... tu teve que fazê alguma coisa diferente pra atendê o pessoal que não veio no mercado, como é que você tava, fecha... qué, o mercado não... não precisô fechá. Mas teve gente que teve medo de vir aqui.Medo de vir, e aí a gente tem, nós temo um grupo, e, e... nas próprias redes sociais.....foi colocado que... pode fazê o seu pedido através de telefone, ou <i>Whats</i>, coisa assim...</p>	<b>E - 15</b>
<p>Ninguém esperava isso. A gente se adaptô, tamo tocando o negócio do mesmo jeito, todo mundo usando máscara... é dificultoso, é ruim de trabalhá? É ruim... mas sabe que tem que usá, né. A gente sabe que mudá um monte de coisa, exigiu muito mais de nós. Muito rancho por dia, e leva na casa de cada cliente. Eles tão muito na frente, que...logo no começo a gente já botô “não saia de casa, faça suas compra pelo <i>WhatsApp</i>”. A gente criou uma lista, depois eu posso mandá pro senhor...uma lista de compras... que o cliente só preenche ali, manda uma foto pra nós, bota nome e endereço e a gente leva pra casa, pra ele.</p>	<b>E - 10</b>

<p>... depois que começô essa...essa pandemia. A gente já fazia entregas, né, mas era em bem menos... proporção, assim. Hoje, a gente tá fazendo bem mais entrega, e tem cliente gostando muito disso, né.....e eu acredito que depois que isso passar, vai tê um novo perfil de clientes que vai sê nesse...A gente sempre busca... eu digo assim, que nós estamos sempre. A gente não pode ficá no mesmo patamar sempre, né. Então quando a gente vê que tá meio calmo o negócio, a gente... vai procura o que a gente podia fazê diferente, né; o que que a gente pode...que tipo de divulgação; que que a gente pode fazê pro cliente, a mais. Então a gente tá sempre buscando, na verdade... inovações, né.</p>	<b>E – 1</b>
---	--------------

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

As falas encontram respaldo em vários autores, como Chenhall (2007), o qual defende que as organizações podem se posicionar em determinados ambientes, uma vez que a atual gama de produtos é muito incerta, e a estratégia de produtos, em uma reformulação de mercado, é mais previsível, podendo remover a pressão do ambiente e imitar oportunidades potenciais, e, portanto, requer que a organização examine suas atitudes para a troca entre potencial de retorno, risco aceitável e incerteza. Na visão dele, a estrutura organizacional é a especificação formal de diferentes papéis para os membros da organização, ou tarefas para os grupos, para garantir que as atividades sejam realizadas. Manifesta que os arranjos estruturais são importantes e influenciam a eficiência do trabalho, a motivação das pessoas, a informação, os fluxos e sistemas de controle, os quais podem ajudar a moldar o futuro da organização, mesmo em momentos contingenciais.

Souza et al. (2013) enumeram cinco fatores relacionados à teoria contingencial que são determinantes para a reação da empresa a qualquer evento fortuito. O primeiro corresponde ao ambiente no qual a empresa está inserida, que abrange as interconexões entre os vários elementos desse ambiente, o impacto das mudanças do mercado e a concorrência; o segundo, à estratégia que está sendo adotada pela empresa, que compreende a defesa do nicho de mercado, a análise de novas ameaças e oportunidades bem como a postura diante de um ambiente competitivo; o terceiro contempla a análise da tecnologia, ou dos mecanismos utilizados por outros, e as escolhas tecnológicas da empresa; o quarto envolve a gestão, por meio de uma análise das orientações que as pessoas trazem para o seu ambiente de trabalho, o incentivo dos colaboradores bem como o tipo de relação entre os colaboradores e os gestores; e o último se refere à estrutura da organização, incluindo os objetivos que a definem, o porte da empresa e as incertezas que impactam na forma como a organização está estruturada.

Nessa mesma linha, Guerra (2007) explica a interdependência entre pessoas, tarefas, tecnologia, administração e ambiente, cuja compreensão ajuda a escolher os melhores modos para intervir na junção e encaixe dessas partes. Para Santos (2006), de

acordo com a Teoria da Contingência, não existe um sistema que possa ser utilizado em todas as organizações. Segundo o autor, os homens devem tomar decisões dentro das empresas a todo o momento, e, para isso, é importante que se baseiem, conforme os aspectos do ambiente das mesmas, como explorado no trabalho, em modelos teóricos que possibilitam atingir seus objetivos e, conseqüentemente, as mudanças necessárias nas organizações.

Por fim, é importante relacionar as falas dos autores Burns, Stalker (1960), os quais definem que o sistema "mecanicista" parece ser apropriado a uma empresa que opera em condições ambientais relativamente estáveis, e que o "orgânico" parece ser exigido pelas condições ambientais em transformação. Para esses autores, o sistema mecanicista é vertical, no qual as operações, o sistema de trabalho e as informações seguem o padrão de comando do superior ao funcionário, sendo a administração, portanto, baseada na hierarquia, como demonstrado em organogramas. Já o sistema orgânico é adaptado a condições instáveis, em que os especialistas executam suas tarefas com o conhecimento global da importância delas para a empresa. Nesse sistema, a situação efetua-se tanto lateral como verticalmente, os indivíduos interagem em suas funções, pois há a comunicação entre indivíduos de categorias e hierarquias diferentes, passando a chefia a ser parte do grupo, e todos buscam um êxito comum, o que facilita a reação à contingência. Nota-se, aqui, a importante relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas, até mesmo em momentos de contingências.

### **Síntese das relações entre a estrutura organizacional e capacidades dinâmicas**

A Figura 19 faz uma síntese da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Percebe-se dez principais fatores dessa relação, sendo eles, a *expertise* da equipe, os sistemas gerenciais, os recursos estratégicos, a capacidade de coordenação, a capacidade de descentralização, a capacidade de delegação, o grau de departamentalização, a capacidade de comunicação, a capacidade de reconfiguração e o grau de formalização.

Figura 19: Relações entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas



Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

A seguir, estão discriminados os fatores apontados nas dimensões da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas:

- **RECURSOS:** correspondem aos **recursos estratégicos**, que se referem à equipe, à linha de produtos, à tecnologia, à estrutura física, à estrutura da rede de cooperação, à estrutura financeira, à longevidade e à tradição; aos **sistemas e**

**ferramentas gerenciais**, que dizem respeito aos conceitos de legitimação da autoridade, à descrição de funções, à compressão da localização funcional, à operacionalização das rotinas, à visão orgânica da estrutura, à identificação de responsabilidades, à limitação da concentração de poder, ao clima organizacional, à formalização de processos, ao fluxo de trabalho, à segurança no ambiente organizacional, à institucionalização dos processos, ao autofuncionamento” da empresa, à identificação de falhas, ao cumprimento de regras, à avaliação de desempenho, à capacidade de reorganização; e à **expertise da equipe (grau de especialização)**, que se relaciona com a qualidade no atendimento/serviços, a operacionalidade organizacional, a capacidade orgânica, a autonomia organizacional, a proatividade, o comprometimento, a responsabilidade da equipe, a inovação, a estrutura enxuta, a racionalização do processo, conceitos esses que servem como norte para a equipe.

- **GESTÃO:** remete à **capacidade de delegação de funções**, que abrange conceitos como autonomia, agilidade e autossuficiência do processo, clima organizacional, conhecimento, responsabilidade, liderança, compartilhamento de informações, rapidez na tomada de decisão; à **capacidade de descentralização**, que aponta como conceitos determinantes o foco nas estratégias, o desempenho da equipe, a capacidade orgânica de autogerenciamento e funcionamento, a agilidade no processo gerencial, a desburocratização, o poder de resposta às contingências, a responsabilidade, a competitividade, a potencialização das habilidades, a autonomia, a proatividade, a diminuição na dependência da chefia, a relação líder/subordinado, a redução do trabalho braçal, a segurança, o ponto de equilíbrio da equipe; à **capacidade de coordenação**, que se refere a conceitos como legitimação da hierarquia, pensamento estratégico, atendimento ao cliente, autonomia funcional, desempenhos funcional e operacional, alinhamento estratégico, reconhecimento das habilidades pessoais dos funcionários; e ao **grau de departamentalização**, que se relaciona com a normalização das atividades, o desempenho da equipe, a legitimação de sua hierarquia, o atendimento ao cliente, a ferramenta de organização, o alinhamento estratégico, a agilidade nos processos produtivos, a responsabilidade, a coordenação e o controle das atividades, a padronização de processos, os desempenhos funcional e operacional, a redução de conflitos, a troca de informações e a comunicação organizacional.

- **COMUNICAÇÃO:** compreende o principal fator dentre os mencionados, a **capacidade de comunicação**, cujos conceitos são planejamento estratégico, alinhamento estratégico, metas e objetivos institucionais, ferramenta gerencial, agilidade e facilidade operacional, diferenciação mercadológica, diálogo entre a direção e seus colaboradores.
- **FORMALIZAÇÃO DE PROCESSOS:** refere-se ao **grau de formalização** e a seus conceitos, como visão integral do negócio, filosofia da empresa, ferramenta de tomada de decisão, visão holística, descrição de cargos e funções claras, atividades e rotinas da empresa, sistemas de avaliação e controle, processo com início/meio/fim e de forma lógica e sequencial, treinamento e integração, grau de responsabilidade, supervisão e coordenação das atividades, legitimação da hierarquia, eliminação de perdas e danos, racionalização de tempo, recursos, rotatividade de pessoal e absenteísmo, mapa mental descritivo, definição de padrões.
- **CONTINGÊNCIA:** remete à **capacidade de reconfiguração**, bem como a seus conceitos, quais sejam, novas formas de entrega de mercadoria, inovação em serviços, *delivery*, comunicação em rede social, inovações no atendimento, treinamento da equipe, desenvolvimento de aplicativos, campanhas promocionais, parcerias com fornecedores, barganha dos preços dos produtos, novos sistemas de crédito e vendas, sistemas de informação, recursos humanos, suporte físico de tecnologia de informação, redes sociais e sistemas de comunicação.

Em resumo, a relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas é expressa em duas dimensões. Na dimensão dos recursos, os fatores recursos estratégicos, sistemas e ferramentas gerenciais, e *expertise* da equipe são percebidos pelos gestores e verificados *in loco* pelo pesquisador como influentes nessa relação. Na dimensão gestão, os fatores capacidades de delegação, descentralização e coordenação, e grau de descentralização são percebidos e verificados do mesmo modo. Porém, outras três importantes dimensões influenciam complementarmente a relação, sendo elas a formalização de processos, a comunicação e a contingência. Na formalização, o fator mais importante é o grau de formalização; na comunicação, é a capacidade de comunicação; e, na contingência, é o poder de reconfiguração. Estas três últimas dimensões não *a priori* que foram apontadas nas falas dos gestores, surgem três fatores relacionais que podem



ser classificados na dimensão da gestão no quadro de análise e completam as relações entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas.

Essas relações são explicadas por Teece et al. (1997) quando apontou três processos que são chave em termos organizacionais e gerenciais para as capacidades dinâmicas: a coordenação e integração das rotinas internas externas, a aprendizagem vista como social e coletiva, a reconfiguração e a transformação de recursos com fundamentação na capacidade de ler o ambiente para avaliar os mercados concorrentes. O pano de fundo desses elementos é a estrutura organizacional.

Borsch e Madsen (2007) falam da capacidade da empresa em renovar competências e recursos físicos em um ritmo elevado e alcançar congruência com o ambiente de negócios em constante mudança e destacam os mecanismos que constroem, ganham, integram, reconfiguram e liberam recursos internos e externos para lidar com ambientes que mudam rapidamente. Segundo eles as PMEs podem se beneficiar de uma estrutura organizacional simples com poucas fronteiras internas, aumentando a flexibilidade, envolvimento direto da equipe e baixa formalização, aumentando a velocidade da tomada de decisão. Afirmam que os poucos limites organizacionais aumentam as oportunidades crescentes para conectar recursos em diferentes partes da organização. Neste sentido, Teece e Pisano falam que as dimensões estratégicas são identificadas como gerencias e processos organizacionais, mais os recursos de produção, sendo a estrutura organizacional fundamental para as capacidades dinâmicas nas PMEs estudadas.

Assim Ezinskas (2013) aponta a definição de uma capacidade como um conjunto de rotinas que implica no desempenho de ações para constituir esta capacidade e ara que algo se qualifique como uma capacidade, deve, no mínimo, funcionar de forma confiável. Segundo ele, como consequência, as organizações enfrentam um dilema: por um lado, há pressão para desenvolver padrões confiáveis de seleção e vinculação de recursos, a fim de obter desempenho superior e vantagem competitiva e, por outro lado, existe riscos de muito esforço - pelo menos em mercados voláteis - restringindo a organização a essas capacidades. As PMES estudadas claramente enfrentam este dilema e a sua estrutura organizacional tem de suportar esta tomada de decisão.

Hermawati (2020) aponta que o papel geral dos gerentes no desenvolvimento de capacidades dinâmicas tem sido evidente e o fator cognitivo é necessário em cada estágio de capacidade dinâmica - ou seja, detecção, apreensão e transformação - e cada um desses requer diferentes capacidades cognitivas. Segundo ele, os gestores de PMEs não podem

adotar práticas implementadas em empresas de grande porte e devem atividades de menor escala. As PMEs têm estruturas organizacionais orgânicas, ambientes de trabalho menos formais e funcionários com multiquificações que os tornam mais flexíveis, que são os principais ingredientes de uma organização, isto é, seus gerentes e colaboradores exercem múltiplas funções na estrutura organizacional, como percebido durante a pesquisa *in loco*.

Hernandez-Linhares et al (202) falam que as capacidades dinâmicas são um ativo que não pode ser facilmente estabelecido por PMEs em comparação, porque com empresas maiores com recursos são mais abundantes. As PMEs com poder de mercado mais fraco e alta vulnerabilidade há pressões externas e mudanças ambientais. Os fatores mais críticos para o sucesso das PMEs é manter a flexibilidade e adaptar-se a um ambiente em mudança. Segundo eles as PMEs podem achar difícil renovar regularmente sua base de recursos para responder a uma mudança do meio ambiente, assim a estrutura organizacional é de vital importância, fato que foi percebido na pesquisa.

Portanto, conclui-se o tópico nas palavras de Weaven et al. (2021) quando afirmam que em ambientes de negócios altamente voláteis e incertos, até que ponto as pequenas empresas são capazes de superar esses desafios e aproveitar novas oportunidades. Essa situação depende muito de sua capacidade de se adaptar a novas situações. Tal fato pode exigir a mudança de recursos desde a manutenção de os já existentes, e muitas vezes desatualizados, para o desenvolvimento de recursos inovadores e valiosos que se ajustam melhor com condições externas. Neste panorama percebeu-se que as estruturas organizacionais são cruciais na criação e na sustentação das capacidades dinâmicas nestas PMEs estudadas em específico.

## CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES

Neste capítulo, são apresentadas as principais conclusões do desenvolvimento desta tese. Para facilitar a compreensão do trabalho desenvolvido, inicialmente, retomam-se a pergunta de pesquisa e o objetivo geral que guiou o estudo, bem como o método do estudo. Logo em seguida, são apresentados os objetivos específicos e os principais resultados relacionados a cada um deles. As conclusões acerca da relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas são apresentadas na sequência. E, por fim, apresentam-se os desafios e limitações da pesquisa e as sugestões para futuros estudos.

### 5.1 CAMINHOS DA PESQUISA E PRINCIPAIS RESULTADOS

A temática da tese consiste na relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, e o presente estudo investigou o cenário dos gestores e suas práticas gerenciais dentro da estrutura organizacional, no sentido de entender como a estrutura pode criar e sustentar capacidades dinâmicas nas PMEs. O pesquisador partiu do levantamento do estado da arte, após revisão sistemática da literatura, a qual havia mostrado lacunas de investigação nessa relação, e, também, após uma reunião com os gestores das PMEs da rede, reunião na qual foi apontado também esse *gap* de análise pelos pequenos e médios empreendedores, em suas práticas rotineiras. Partindo desses dois pontos, pretendeu-se contribuir para a análise da influência da estrutura organizacional na criação e sustentação das capacidades dinâmicas, sendo esta, a mais atual para compreender a vantagem competitiva das empresas, as quais, no caso desta pesquisa, remete, especificamente, às PMEs da Redeforte.

A tese teve como norte de desenvolvimento a pergunta de pesquisa “De que modo a estrutura organizacional influencia a criação e a sustentação de capacidades dinâmicas em PMEs que pertencem a uma rede de cooperação?” Para responder a esse questionamento, delimitou-se como objetivo geral do trabalho verificar como a estrutura organizacional influencia a criação e sustentação de capacidades dinâmicas em PMES que pertencem a uma rede de cooperação.

Num primeiro momento, procurou-se compreender as estruturas organizacionais e quais são os elementos sustentadores da dinâmica funcional e operacional das unidades estudadas, levando-se em consideração as dimensões da estrutura, sendo elas a departamentalização, a especialização, a descentralização, a coordenação e a

formalização. Em seguida, foram descritas e analisadas as capacidades dinâmicas, e como acontece seu processo de criação e sustentação através das dimensões: capacidades de adaptação, absorção e inovação. E, por fim, a análise da relação entre estrutura e capacidades dinâmicas, que levou em consideração as dimensões recursos e gestão, tendo como pano de fundo as PMEs na rede de cooperação.

Durante o processo investigatório, a abordagem qualitativa esteve presente na construção, aplicação de entrevistas e questionários para a coleta de dados sobre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Dessa forma, foi possível compreender a relação entre esses dois construtos, a partir da visão de seus gestores. Tal compreensão exigiu que a pesquisa tivesse um enfoque qualitativo, na medida em que se trabalhou com a percepção dos sujeitos envolvidos na gestão das PMEs estudadas.

A pesquisa foi um estudo de caso, em que se observou a estrutura organizacional utilizada para operar em um ambiente competitivo e turbulento, bem como sua relação com as capacidades e recursos das empresas analisadas. Assim, o objeto de pesquisa foram as PMEs ligadas à Redefort Supermercados, que mostra com clareza a dinâmica empresarial e a relação com as questões propostas neste estudo. O público alvo, os gestores das unidades de negócio analisadas, tiveram condições de contribuir com suas percepções para responder à problematização da pesquisa.

Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a partir de um protocolo de questões previamente elaborado com base nos construtos teóricos e seus autores abordados. Utilizou-se a entrevista focada, em que foram entrevistados os gestores das PMEs da Rede da Região Norte RS, com foco na relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Complementarmente às entrevistas, foi usada a observação *in loco* como importante técnica de pesquisa, a qual propiciou ampliar as percepções do fenômeno, permitindo uma análise mais completa em todas as suas dimensões.

Por ser qualitativo, este estudo foi conduzido pela técnica proposta por Bardin (2006), sendo organizado em três fases: 1) pré-análise, em que foram feitas e verificadas as entrevistas dos empreendedores das PMEs da Região Norte do RS; 2) exploração do material, composto por áudios dos depoimentos que foram transcritos; 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A partir dos relatos dos entrevistados, as categorias de análise foram estabelecidas de maneira a representar, de forma significativa, a percepção dos respondentes diante da relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, caracterizada pela frequência nos relatos. Depois, com base nos

discursos dos entrevistados, foi feita uma análise sobre seus relatos, evidenciando similaridades e discrepâncias dentro de cada categoria e subcategoria de análise.

As categorias de análise *a priori* foram baseadas no quadro referencial dos autores expoentes dos dois construtos teóricos relacionados e de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Complementarmente, em cada categoria de análise, foram definidas subcategorias de análise *a priori*. Além disso, para uma análise mais aprofundada, também foram utilizadas subcategorias definidas não *a priori* com o objetivo de facilitar o surgimento de dados novos e diversificados. Assim, foi possível aproveitar novas categorias que puderam emergir das falas dos entrevistados e que foram incorporadas na análise, ampliando o escopo de análise pelo incremento de dados.

Como passos para a consecução do objetivo geral, foram definidos e desenvolvidos três objetivos específicos, os quais são retomados a seguir, acompanhados dos principais resultados relacionados a eles.

**Objetivo específico a) Compreender como as PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort estão estruturadas e quais são os elementos sustentadores da dinâmica funcional e operacional destas empresas**

Para compreender as estruturas organizacionais e seus elementos sustentadores, foram utilizadas cinco dimensões de análise. A primeira dimensão da estrutura organizacional estudada foi a descentralização. Percebeu-se que as empresas são familiares, com alta concentração, sobretudo nas questões gerenciais, havendo, com isso, sobrecarga na tomada de decisões. Os gestores citaram essa situação como uma dificuldade e manifestaram sentir a necessidade de delegar funções. Nas unidades analisadas, percebeu-se três graus de descentralização: um bom número de unidades adota, de fato, a descentralização; outras adotam de forma parcial; e as demais possuem gerência centralizadora, inexistindo qualquer forma de autonomia para os funcionários. Os gestores consideram de extrema importância que a empresa tenha uma sequência de orientações para que o processo produtivo seja bem compreendido e entendido pela equipe. Mesmo aqueles que não adotam a descentralização sentem a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de poder pensar nas tomadas de decisão. Percebeu-se que algumas unidades conseguiram avançar na questão da descentralização, adotando o gerente tático, que contribui de maneira significativa na implementação das estratégias da empresa.

A segunda dimensão de análise tratou da departamentalização por setores nas unidades estudadas, sendo que os principais que se destacam são: açougue, padaria, frios,

hortifrutigranjeiros, bazar, parte pesada da cesta básica, seção financeira e seção administrativa. Em cada setor ou departamento, existe um funcionário que fica responsável por coordenar as atividades desenvolvidas nesse local, exercendo uma espécie de chefia informal.

Apesar da informalidade percebida, dois tipos de estrutura, basicamente, afloram nessas empresas analisadas: uma organização extremamente linear, em que o gerente exerce seu poder de comando diretamente sobre os setores; e uma organização em que aparece claramente a figura de um gerente tático, o qual faz o elo entre a cúpula estratégica e a parte operacional. Neste tipo de configuração, apareceu claramente os níveis estratégico, tático e operacional. Portanto, na questão da departamentalização, destaca-se a característica principal da informalidade da estrutura organizacional, tendo em vista que as organizações são de cunho familiar e que as posições-chave de comando, na maioria das vezes, são exercidas por membros da família. Na modalidade de estrutura com gerência estratégica, tática e operacional, evidencia-se que as decisões são sempre tomadas de forma colegiada pelos membros da família detentora da unidade de negócio, juntamente com o gerente tático.

A terceira dimensão de análise da estrutura organizacional apontou para a necessidade de oficializar e documentar padrões e rotinas de trabalho. O grau de formalização acompanha claramente o de departamentalização, bem como o sistema de coordenação das rotinas da empresa. Percebe-se, na observação *in loco* e no relato dos gestores, uma relação direta entre esses graus, pois, onde existe uma certa departamentalização formalizada, caracterizada como especialização das atividades, existe também uma formalização parcial, respaldando o exercício da gerência e da execução das atividades. Na parcialidade da formalização ou inexistência da mesma, os gestores apontaram formas substitutivas de formalização, revelando que há uma busca de outras soluções que não sejam a formalização para dar andamento ao processo produtivo da empresa.

Na análise dessa dimensão, chamaram a atenção as formas substitutivas citadas, a responsabilização pela chefia, a formalização implícita nas rotinas diárias, a experiência pessoal, o conhecimento prático. Constatou-se que a aprendizagem organizacional e o conhecimento implícito têm a possibilidade de explicar tão expressiva ausência de formalização ou de formalização parcial. Outra forma mencionada, a cobrança exercida pela chefia, indica que a figura do gerente pretende substituir as regras formais. Em outras palavras, a autoridade do gerente faz as regras.

A especialização é a quarta dimensão de análise da estrutura que expressou forte influência e importância nas estratégias da empresa. Os gestores dão autonomia para os funcionários que cuidam de determinados departamentos administrarem as atividades típicas de seus setores. Contudo, na maioria das vezes, esses profissionais não possuem especialização, a qual existe somente em alguma função-chave. Salienta-se que a gerência concede autonomia, responsabilidade pela organização do setor, não uma especialização propriamente dita. Nas situações em que há um certo grau de especialização, a própria empresa treina seus colaboradores, realizando um treinamento específico para cada setor considerado essencial ao processo produtivo. Neste caso, são realizados cursos, palestras, de acordo com a estratégia da PME.

Considerando que as unidades estudadas apresentaram especialização parcial ou inexistente na análise das funções ou atividades em que são especializadas, destacam-se, no nível operacional, os cargos de açougueiro, padeiro e caixa. Essas funções têm um grau excelente de especialização, inclusive são motivo de constantes treinamento e formação pela sua importância estratégica em termos de qualidade de serviços e atendimento dispensados aos clientes. Parecem ser a vitrine dos negócios das unidades analisadas e, portanto, têm atenção constante por parte da gerência. Outros cargos podem ser citados, como o de auxiliar de limpeza, entregador de mercadorias, auxiliar administrativo e financeiro, os quais também, em alguns casos, recebem um certo grau de especialidade.

A quinta dimensão de análise foi a coordenação, em que aparecem nitidamente duas formas nas empresas analisadas: a direta e a indireta. Na coordenação indireta, são tomadas as decisões de forma colegiada, em conjunto na família, as quais são repassadas para um coordenador, um gerente tático, que faz o meio-campo entre a direção e a base da empresa. Algumas vezes, esse gerente participa das decisões estratégicas e também se reúne com o *marketing* e a assessoria contábil. Na coordenação direta, existe a figura do gerente geral, que descentraliza a autoridade para que cada setor resolva problemas cotidianos e exerça sua atividade.

Ainda no caso da coordenação indireta, existem os três níveis organizacionais, sendo que o estratégico engloba funções administrativas, financeiras, contábil e de filosofia de empresa. Nesse caso, a coordenação das atividades é executada por um gerente tático, geralmente denominado de gerente de loja, que organiza as rotinas e tarefas da base operacional. Na coordenação direta, as atividades estratégicas e táticas são acumuladas, sobrecarregando os gerentes, os quais manifestam, abertamente, o

desconforto de, muitas vezes, não conseguir exercer a gestão na sua plenitude em termos de pensamento estratégico. Essa percepção está refletida na frase usual citada pelos gestores entrevistados: “Não consigo parar para pensar na empresa”.

Além dessas cinco dimensões, duas outras permeiam as configurações estruturais analisadas, sendo importantes para compreender a dinâmica das estruturas das PMEs estudadas: a padronização e a liderança. A padronização surgiu nas falas dos gestores naturalmente quando questionados sobre a formalização. Em tese, quando se formalizam processos de trabalho, criam-se padrões que norteiam o desempenho organizacional e facilitarão sua própria avaliação. Os gestores defendem a necessidade de formalização, e a conseqüente padronização das atividades, mesmo eles não adotando tal instrumento. Para eles, os padrões formalizados dariam segurança à tomada de decisão e respaldariam o sistema hierárquico da empresa.

A liderança emergiu, nos relatos dos gestores, como uma dimensão importante de análise da estrutura organizacional, apresentando três estilos clássicos: autocrático, democrático e liberal. É interessante o fato de que esses estilos refletem praticamente a mesma proporcionalidade dos graus de descentralização e departamentalização analisadas anteriormente. Aqui, também apareceu a questão de a empresa ser familiar. Os entrevistados relataram um estilo de liderança, de gestão, que é o de uma proximidade e confiança para trazer os funcionários para o lado do gestor, como se eles fossem donos da empresa e pertencentes à própria família. Nos casos de liderança democrática e liberal, geralmente a conversa entre os gestores e funcionários é normal para a tomada de decisões, transmissão de informações e troca de ideias com os demais, na tentativa de superar as dificuldades.

Os gestores que defendem um estilo autocrático levam em consideração a cobrança de metas, objetivos e responsabilidades de seus comandados. Já na liderança democrática e liberal, acentuam a questão da autonomia, iniciativa e proatividade dos colaboradores. Nestes dois últimos casos, os gestores incentivam seus colaboradores a apresentarem seu trabalho e resultados.

Logo, o primeiro objetivo foi alcançado plenamente na medida em que foram compreendidas nitidamente as estruturas organizacionais e os seus elementos que as sustentam, existentes nas PMEs estudadas, mesmo que de maneira formal e informal. Por meio das cinco dimensões analisadas, pôde-se descrever como estas estruturas funcionam e como são importantes para a dinâmica da estratégia da empresa, sendo que o sucesso da estratégia depende do funcionamento adequado dessas estruturas organizacionais.



**Objetivo específico b) Descrever e analisar como acontece o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort;**

Para descrever e analisar como acontece o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas, foram analisadas três dimensões: as capacidades de adaptação, absorção e inovação. A capacidade de adaptação foi a primeira dimensão analisada, a qual é impactada, num primeiro momento, pelas variáveis contingência, tecnologia, atendimento ao cliente, exigência do mercado e concorrência. Na visão dos gestores, são fatores mais fortes que obrigam a empresa a uma consistente mudança e adaptação estratégica permanente. Num segundo momento, citaram o perfil do cliente, a padronização, o conhecimento, e a evolução do comportamento econômico e social da sociedade em geral; e, por fim, apontaram variáveis também interessantes, como o desafio institucional, a motivação, o treinamento, e a resiliência. Estes últimos fatores estão intrinsecamente associados à equipe e à própria empresa como instituição em si.

A segunda dimensão analisada foi a capacidade de absorção. Todos os gestores entrevistados defenderam que eles próprios, bem como suas equipes, possuem capacidade de absorção da inovação e das novas formas de trabalho, e elencaram vários motivos para isso. Em primeiro lugar, apresentaram a capacidade de aprendizagem organizacional, a qualificação da equipe, o conhecimento internalizado, a experiência, e o comprometimento. Percebeu-se que tais variáveis apontam para a grande tônica da *expertise* da equipe. Em segundo lugar, citaram a orientação da gestão, a proatividade, a mente aberta e a jovialidade da equipe, características presentes mesmo em funcionários com uma certa maturidade. Destacou-se, também, o fato de que a contingência pode ensinar muito. As dificuldades ocasionadas pelas mudanças bruscas de humor do mercado e seu ambiente ensinaram muito aos gerentes e suas equipes, caso da pandemia da Covid-19, que exigiu uma grande capacidade de reconfiguração, como relatado anteriormente em tópico específico.

Na análise da capacidade de inovação, notou-se que, num primeiro patamar, são consideravelmente trabalhados os conceitos das gestões de rede, comunicação, pessoas, *marketing* e tecnologia de informação. Isso significa que está muito claro para os gestores entrevistados que a inovação depende fundamentalmente da equipe, que se apropria de uma tecnologia da informação, que vai agir com o suporte do *marketing* e da rede de

cooperação. Para tanto, necessitam de conhecimento e suporte logístico para as ações e atitudes inovadoras nas lojas analisadas, que são tratadas na gestão do conhecimento e na gestão logística.

Essa configuração apontou para um raciocínio lógico muito evidente e interessante no que se refere à gestão estratégica da inovação. Todos os gestores entrevistados defendem que a inovação é uma questão, não só de sobrevivência e competitividade do negócio, mas também para sua perenidade, mesmo que eles valorizem muito a questão da tradição. Mencionam que as mídias e a tecnologia trouxeram tamanha mudança cultural e social que as empresas não podem mais ficar de fora. Elas têm por obrigação e necessidade vital integrarem-se a esse processo.

Os gestores apontaram os motivos que justificam a existência da capacidade de inovação em suas empresas. Citaram, primeiramente, a questão da pesquisa de novos produtos e serviços, as tendências de mercado, a tecnologia e as contingências, as quais mostram que eles têm uma apropriada visão de mercado. Depois, manifestaram o entendimento de que a inovação é um processo, o que comprova que ela já está internalizada na maioria das unidades.

A qualificação da equipe, o seu treinamento e o investimento constante são a base para as capacidades de adaptação, absorção e inovação. Estas ações corroboram para a criação e manutenção de capacidades dinâmicas necessárias à competitividade da empresa. Os gerentes entrevistados demonstram tais preocupações em suas falas registradas e ações observadas. Todos esses motivos são motores urgentes que fazem com que as empresas busquem atualizar seus processos de trabalho, o que se caracteriza como uma questão de competitividade e sobrevivência no mercado.

Além dessas três dimensões analisadas, emergiram na pesquisa outras quatro, que dão suporte à criação e à sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs estudadas: habilidades e competências organizacionais, visão estratégica, decisões estratégicas, padrões de inovação e suporte da rede. Estas dimensões apontadas nas falas dos gestores são cruciais elementos para a criação e a sustentação das capacidades dinâmicas destas empresas.

Nas habilidades e competências, as unidades analisadas utilizam, para competir, três espécies de recursos em específico: habilidades e competências humanas, tecnológicas, e financeiras e materiais. Nas habilidades e competências humanas, aparece, em primeiro lugar, o atendimento ao cliente, considerado a maior preocupação dos entrevistados. Logo em seguida, a qualidade da equipe, demonstrando uma preocupação

com as capacidades de os colaboradores desempenharem seu papel para que o atendimento seja realizado com qualidade e honestidade, gerando credibilidade para os clientes. A cortesia também foi apontada como habilidade humana essencial nessa linha de raciocínio dos gerentes. Outra habilidade que chamou atenção foi a tradição, fato comprovado na análise do perfil das empresas quanto a seu tempo de constituição e existência, na qual percebeu-se que estas são unidades de negócios longevas, e que já existe uma tradição de mercado no ambiente de negócios de sua atuação.

Na análise das habilidades e competências tecnológicas, aparece, em primeiro lugar, a gestão da rede de cooperação. Essa é a maior alavancagem do negócio apontada pelos gerentes, que aparece com muita ênfase nas outras questões analisadas. A rede proporciona uma segura fonte de informação e conhecimento do negócio. Em seguida, destacam-se as mídias sociais e a tecnologia de informação como determinantes para o atendimento ao cliente e também para servirem como base para as ações de inovação adotadas pelas unidades analisadas. Outra questão importante foi a da marca, que mostrou uma ligação direta com a tradição apontada na habilidade humana. Nesta linha, situa-se também a questão da gestão de compras, a qual parece sugerir que o conhecimento acumulado de anos dá uma garantia de sucesso na aquisição de produtos e serviços de qualidade. Em resumo, como dizem os gerentes, “tem que comprar bem para vender bem”.

Nas habilidades competências/materiais e financeiras, evidenciou-se, primeiramente, a estrutura da rede, que possui ligação direta com a habilidade tecnológica de gestão de rede apontada. Além disso, sobressaiu-se a questão da preocupação com a saúde financeira, na qual os gerentes foram unânimes em ressaltar o tema do fluxo de caixa para o sucesso do negócio. Em todas as unidades de negócios, também se observou que a estrutura de loja é muito trabalhada pelos gerentes, mesmo que não tenham comentado na entrevista. Nas unidades visitadas, verificou-se o cuidado, o zelo, a organização com o *layout*, a disposição de mercadorias e outros detalhes importantes referentes à estrutura física das lojas. A rede de cooperação também dá suporte para um *mix* de produtos de excelente qualidade e preço, sendo outra habilidade muito considerada pelos entrevistados. Ligada à tradição, a questão da localização da maioria das lojas nos pontos mais centrais de suas cidades de origem facilita o fluxo de clientes e a visualização desses estabelecimentos.

A visão estratégica adotada apontou, num primeiro momento, o foco no cliente, o atendimento, o produto, a qualidade e a excelência em serviços, com uma estrutura física

adequada. Notou-se que a questão central sempre é o cliente e seu atendimento. Logo em seguida, são mencionadas a saúde financeira, a competitividade em preço, os custos operacionais e a organização. Essas visões demonstram que ainda a questão preço é fundamental para a competitividade, o que é possível com o suporte da rede de cooperação. Em um terceiro grupo, não menos importante na ótica dos gerentes, situam-se a tradição, a credibilidade, a honestidade, exatamente ligadas à questão humana, e a equipe, a qual merece uma preocupação constante por parte dos gerentes em termos de treinamento e desenvolvimento de talentos. Tal fato remeteu ao início desta análise, a preocupação central das PMEs, que é o foco no cliente. As decisões estratégicas acontecem no âmbito familiar, sendo que a maioria envolve dois ou mais membros da família; acontece a centralização das decisões no núcleo familiar, às vezes consulta-se o gerente tático ou a assessoria externa; há dependência da estratégia da rede; ocorre a parceria da rede e seus fornecedores.

Os padrões de inovação – aqui expresso pelos gestores como uma rotina necessária - são ditados pela rede de cooperação, sendo ela o grande norteador com relação a isso. Os gestores citaram como padrões fundamentais o seu *marketing*, as campanhas promocionais, os encartes, os sorteios. Percebeu-se que o *delivery* foi bastante citado, e que a gestão de mídias sociais e as tendências de mercado merecem muita atenção e ação dos gestores. Observou-se, ainda, que o *e-commerce* e o *benchmarking* são ações bem interessantes como padrões de inovação utilizados por unidades de negócios classificadas como PMEs em cidades de pequeno porte. Ademais, há de se considerar que o treinamento da equipe e a mudança do *layout* das lojas, aliadas a outras formas de diferenciação, mostram que as unidades de mercado têm uma excelente preocupação e empenho em inovar, não dependendo somente da alavancagem da rede. As formas próprias e alternativas também são bem trabalhadas por tais unidades.

Os gestores foram unânimes em apontar o grau de evolução incomparável após a entrada na rede. Os adjetivos mais usados em suas falas, como “divisor de águas”, “alavancagem”, “suporte”, denotam bem a significação que a rede de cooperação representa para eles. Num primeiro nível de ganhos apontados, situam-se o faturamento, a própria cooperação, as campanhas promocionais e a competitividade das unidades de negócios. Logo em seguida, estão o suporte e alavancagem do negócio, a troca de informações, as compras por atacado, a inovação, o atendimento, o preço. Depois, estão a segurança na negociação, a *expertise*, a lealdade, a padronização, as ferramentas de gestão, principalmente de compras, a marca, as campanhas promocionais e a estrutura de

loja. Percebeu-se que esses são ganhos evolutivos e consideráveis que criam e sustentam capacidades competitivas da empresa. O suporte da rede é fundamental, pois uma unidade de negócio pequena e solitária, situada numa cidade de pequeno porte, tem condições de fazer uso de meios competitivos semelhantes aos que uma grande cadeia de lojas com sua matriz e filiais conseguem em termos de benefícios negociais e poder de barganha.

Constatou-se também que as PMEs estudadas têm muito mais capacidade de adaptação e absorção do que inovação. Elas não têm uma característica fortemente inovadora, mas sim mais de adaptação e absorção. A cada nova configuração ou contingência do mercado, as empresas se adaptam, aprendem e inovam. Percebeu-se um comportamento reativo quando a inovação, num viés puramente adaptativo. O fato que evidenciou tal comportamento foi a contingência da pandemia, momento em que as PMEs estudadas tiveram que se adaptar rapidamente, aprender e, após inovar processos. A dinâmica do mercado, somada a contingência da pandemia obrigou as empresas a se adaptarem rapidamente para não encerrarem suas atividades. Por isso todas as análises aqui feitas e observadas *in loco* corroboram para visão de que estas empresas se caracterizam por uma boa capacidade de adaptação e absorção, que posteriormente levou um certo grau de inovação.

Também esse objetivo foi alcançado na medida em que se descreveu e analisou o processo de criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à rede de cooperação Redefort, por meio da análise das dimensões das capacidades de inovação, absorção e inovação. Percebeu-se claramente que a criação e a sustentação das capacidades dinâmicas têm uma forte relação com o funcionamento das estruturas organizacionais, como relatado na análise dessas três dimensões.

**Objetivo específico c) Analisar as relações existentes entre as estruturas organizacionais e capacidades dinâmicas das PMEs pertencentes à rede de cooperação Redefort.**

Para analisar as relações entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas, foram usadas duas grandes dimensões, os recursos e a gestão. Na dimensão dos recursos, foram analisados os tangíveis e os intangíveis, recursos produtivos da empresa, e percebeu-se claramente três características fundamentais que relacionam a estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas: os recursos estratégicos, os sistemas gerenciais e a *expertise* da equipe.

Os recursos estratégicos apontados pelos gerentes que emergiram em um primeiro patamar são a equipe, a linha de produtos, a tecnologia e a estrutura física. As falas dos gestores mostraram que, para eles, a equipe é o primeiro recurso importante, pois dela depende a operacionalização e a efetivação dos demais. A linha de produtos é determinante para efetivar a relação da empresa com o cliente, fato relatado diversas vezes e analisado anteriormente. A tecnologia parece surgir como uma plataforma que vai garantir a interação da equipe com o cliente e demais recursos estratégicos. A estrutura física materializa o ambiente de negócio, sendo este um ativo tangível esteticamente importante, pois nele equipe e clientes irão transitar e manter relações mercadológicas imprescindíveis para o sucesso da empresa. Isso demonstra uma questão importante que se pôde observar, que os recursos humanos, tecnológicos e materiais estão em primeiro lugar no imaginário e na filosofia dos gerentes e da empresa. Logo em seguida, apareceram a estrutura de rede e a questão financeira, que servem de suporte aos demais recursos estratégicos apontados e representam uma malha de relações que existe entre todo o conjunto de recursos controlados pela organização. Essa foi a primeira evidência significativa da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas, apontada tanto nos relatos dos gestores, quanto na observação *in loco* feita pelo pesquisador, bem como nos conceitos trazidos à luz da fundamentação teórica.

Os sistemas gerenciais, caracterizados pela informalidade, são também abordados nas falas dos gestores, os quais apresentam preocupação quanto a isso e são quase unânimes em buscar a formalização. As contribuições do organograma, mencionadas pelos gestores, são bem consistentes. Em primeiro lugar, apontaram que o organograma contribuiria para a legitimação da autoridade, respaldando a tomada de decisão dos gerentes; deixaria patente a descrição das funções dos colaboradores, facilitando a compreensão da localização dos próprios funcionários em seus setores de trabalho, o que facilitaria a operacionalização das rotinas de trabalho; e facilitaria o entendimento de como a estrutura da organização funciona, caracterizando uma visão orgânica da estrutura. Em segundo lugar, esclareceram que o organograma ajudaria o colaborador na identificação de suas responsabilidades. Para as chefias, o ganho seria a ocorrência de limitação da concentração de poder, melhorando, assim, o clima organizacional. Também manifestaram que operacionalizaria a formalização de processos, impactando na melhoria do fluxo de trabalho e gerando uma certa segurança no ambiente organizacional, semelhante a uma forma de institucionalização dos processos.

Aqui percebeu-se que a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas se configura, também, nos sistemas gerenciais. Com uma estrutura organizacional formal, respaldada por um sistema de gerência transparente, a estrutura hierárquica, com suas autoridade e responsabilidade definidas, facilitaria a internalização da visão estratégica da empresa e, conseqüentemente, a criação e a sustentação de suas capacidades dinâmicas.

Quanto aos ganhos da especialização, os gestores indicaram variáveis que potencializam o processo produtivo, impactando na competitividade da empresa. Num primeiro nível, falaram que a especialização dá a orientação para a equipe agir no processo. A *expertise* funcional ou grau de especialização melhora a qualidade no atendimento/serviços da unidade produtiva. Expuseram também que a empresa ganha uma forma de operacionalidade organizacional, isto é, uma capacidade orgânica, funcionando exatamente como um organismo vivo que consegue mudar e se adaptar ao meio. Assim, a análise da especialização também aponta uma importante relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. A especialização dos funcionários, com sua *expertise* e conhecimento envolvido, proporciona sólida capacidade de inovação, absorção e aprendizagem, melhorando o processo produtivo e impactando na competitividade da empresa.

A segunda dimensão analisada é a gestão, por meio da qual notou-se, nas pesquisas, que quatro fatores determinam a relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas: três referentes à atuação dos gerentes, capacidades de delegação, descentralização e coordenação; e um referente à estrutura hierárquica, o grau de departamentalização.

A capacidade de delegação de funções e tarefas é visivelmente determinante na relação da estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas. Depende muito da atuação do gestor, de sua habilidade de motivar a equipe a assumir a filosofia e a missão da organização e, conseqüentemente, chegar ao desempenho organizacional necessário. A estrutura organizacional, com regras claras e mecanismos de descentralização de comando, pode gerar um ganho considerável na competitividade, pois a estrutura é a base para que as estratégias funcionem na organização.

Na perspectiva dos gestores, a capacidade de delegação proporciona vários ganhos competitivos, como a autonomia, tão importante para a agilidade e autossuficiência do processo produtivo, e a melhora do clima organizacional, criando-se um ambiente familiar. Afirmam que o conhecimento que a equipe possui dá segurança para delegar e

sentem que, com isso, os colaboradores têm um adequado grau de responsabilidade no desempenho de suas funções. Para eles, o estilo de liderança favorece tal conforto, e essa atitude gera um adequado espírito de equipe, facilitando o compartilhamento de informações. Acrescentam que o somatório dessas motivações leva a gerência a alcançar a rapidez na tomada de decisão.

A capacidade descentralização também foi referida como um fator que agiliza a implementação da estratégia, impactando nos resultados organizacionais. Os gestores enumeraram vários ganhos competitivos ocasionados pela descentralização, dentre os quais destacam-se o aumento do tempo do gestor para pensar e, assim, ter foco nas estratégias; a melhora no desempenho da equipe, impactando na autonomia organizacional/operacional, fazendo com que a empresa desenvolva uma capacidade orgânica de autogerenciamento e funcionamento; a agilidade no processo gerencial; a não burocratização das tomadas de decisão, tendo-se resposta imediata às contingências; o aumento da responsabilidade, corroborando com a capacidade organizativa apontada; a otimização da competitividade; a potencialização das habilidades individuais dos colaboradores, fortalecendo a equipe; a melhora da qualidade no atendimento; a agilização do processo produtivo, trazendo autonomia e proatividade para os colaboradores; a redução na dependência da chefia, inclusive melhorando a relação líder/subordinado; a diminuição do trabalho braçal, sobrando mais tempo e energia para outras atividades e rotinas estrategicamente importantes; o reforço do espírito de equipe, gerando segurança para o colaborador, o que impacta no clima organizacional.

A capacidade de coordenação das atividades que os gestores argumentaram, se bem executada, pode ser fonte de criação e sustentação de capacidades dinâmicas. O gestor, por meio da coordenação adequada das atividades, pode aprimorar as capacidades de inovação, absorção e adaptação. Nos relatos dos entrevistados e na observação *in loco*, constatou-se que a coordenação é uma função administrativa e, ao mesmo tempo, uma habilidade que o líder possui de, no exato momento em que as estruturas estão em movimento, conseguir ser uma espécie de maestro que conduz a complexa orquestra da organização aos seus objetivos estratégicos.

Percebeu-se que uma estrutura bem projetada garante a definição precisa dos canais de autoridade e responsabilidade, possibilitando que os gestores atinjam a coordenação de forma adequada. Isso também permite acompanhar o crescimento técnico da organização como um todo, bem como acompanhar de perto as inovações, e ajuda a estabelecer um relacionamento entre os funcionários da organização, superiores e



subordinados, com autoridades e responsabilidades mais nítidas. Constatou-se que essa é uma orientação essencial para o sucesso dos funcionários e produtividade organizacional.

O grau de departamentalização emerge como um fator que também explicita uma relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Nos relatos e na observação *in loco*, fica evidente a importância dos departamentos para a implementação da estratégia, os quais são recursos intraorganizacionais valiosos para a criação e a sustentação de capacidades dinâmicas. Percebeu-se diversos atores, fatores e contingências que reforçam a ideia de que a estratégia via capacidades dinâmicas depende da estrutura.

Os gestores apontaram que a departamentalização facilita a normalização das atividades, isto é, as rotinas descritas no papel, formalizadas, ajudam a gestão em termos de cobrar e avaliar o desempenho da equipe. Outro ganho é que a gestão, por meio de uma departamentalização formalizada, tem legitimação de sua hierarquia, esclarecendo a cadeia de comando da empresa. O atendimento melhora muito, pois o funcionário cria um vínculo com a clientela, favorecendo o *marketing* de relacionamento. A departamentalização é uma ferramenta de organização e distribuição adequada de recursos humanos e materiais, e serve ao alinhamento estratégico para viabilizar a missão, a visão e a filosofia da empresa. Além disso, a agilidade nos processos produtivos é alcançada via departamentalização no momento em que as atividades se tornam bem visíveis e definidas, distribuindo-se funções adequadamente na estrutura organizacional.

Além destas duas dimensões, outras três emergiram das pesquisas, a comunicação, a contingência e a formalização dos processos, com fatores definidores da relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, respectivamente, a capacidade de comunicação, a capacidade de reconfiguração e o grau de formalização. Estas três novas dimensões apontaram três importantes relações da estrutura organizacional e capacidades dinâmicas que podem ser enquadradas na dimensão de análise da gestão.

Na pesquisa, percebeu-se que as estratégias não têm eficácia se permanecerem somente no nível estratégico das organizações, na mente da alta cúpula de gestores, devendo, portanto, ser comunicadas. Os canais de divulgação e expressão dessas estratégias podem ser as próprias estruturas organizacionais. Nesse sentido, uma importante variável que surgiu na análise foi a da comunicação, que aqui é apresentada como primeira subcategoria de análise *a priori*. A partir dessa dimensão, o fator principal que emergiu, e um dos fundamentais para a compreensão da relação entre as estruturas organizacionais e as capacidades dinâmicas, é a capacidade de comunicação das empresas

analisadas. Nota-se, nas falas dos gestores, que as formas de comunicação impactam nas relações infraestrutura organizacional e, conseqüentemente, no alinhamento estratégico, nas estratégias competitivas, via capacidades dinâmicas. A comunicação é determinante para a estratégia via estrutura organizacional. O caminho da estratégia é a estrutura, e a comunicação é o meio que facilita a absorção e compreensão da estratégia implementada pelos gestores.

Em seguida, percebeu-se que organizar os processos administrativos e produtivos tende a ser uma grande preocupação dos gestores. Por mais que pareça burocratização excessiva, os processos bem organizados e delineados facilitam sua execução e implementação, via padrões formalizados, e agilizam os processos. Assim, na questão dos processos, constatou-se que o fator principal que impacta na relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas é o grau de formalização da empresa. Em outras palavras, a formalização de processos serve como um fluido lubrificante do processo produtivo, pois ajuda a gestão a implementar a estratégia competitiva estrutura abaixo, norteando as ações organizacionais, melhorando a competitividade da empresa. Isso não significa burocratizar a empresa, mas tornar os processos claros, evitando o retrabalho, custos desnecessários e perda de tempo, encurtando o *lead time* do processo. Sendo assim, os processos são acontecimentos sincronizados com atividades que tendem a agregar valor, tendo como saída a entrega de bem ou serviço a um cliente externo ou interno, e, neste caminho, a estrutura organizacional tem que funcionar adequadamente. Assim, o grau de formalização é também fortemente um dos fatores determinantes da relação estudada.

Outra dimensão que reforça a relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas surgiu de um acontecimento inesperado que atingiu os mercados, em nível mundial, no exato momento em que este pesquisador realizava a pesquisa de campo junto às unidades de negócio estudadas: a pandemia de Coronavírus, desencadeada pela Covid-19. A pandemia é uma contingência gravíssima, o que obrigou as empresas a se readequarem inesperadamente para fazer frente a um acontecimento de proporções colossais. O pesquisador teve a oportunidade ímpar e única de constatar, *in loco* e na prática, o impacto de tal contingência, e, aqui, tem-se mais uma evidência plausível da relação significativa entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas. Essa situação exigiu das empresas uma grande capacidade de reconfiguração que será relatada e analisada a seguir.

A capacidade de reconfiguração inclui atividades nas quais as empresas se envolvem quando estão adicionando, reimplantando, recombinando ou alienando recursos ou unidades de negócios. A capacidade de reconfiguração organizacional facilita a evolução contínua e também pode se tornar um mecanismo para que as empresas obtenham novos recursos e capturem os benefícios da inovação. Acreditam esses autores que a capacidade de reconfiguração organizacional poderia melhorar a inovação tecnológica e o mercado de inovação. Percebeu-se, aqui, mais uma vez a forte relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas das PMEs, e que a estrutura organizacional foi determinante para que a empresa, com suas capacidades dinâmicas, tivesse condições de enfrentar as contingências da pandemia. Rapidamente, os gestores utilizaram as estruturas e capacidades para reagir e se adaptar ao novo e turbulento cenário. No exato momento em que esta pesquisa ocorreu, estava-se próximo ao pico do crescimento da pandemia, e o pesquisador pôde constatar, *in loco* e na prática, a relação entre a estrutura e as capacidades. Percebeu que as PMEs analisadas conseguiram reagir à contingência e, até mesmo, aumentar suas vendas em função da rápida resposta via estruturas e capacidades ao novo cenário que se apresentou, sendo determinante a capacidade de reconfiguração. Então estas três dimensões de análise *não a priori* apontaram mais três importantes relações entre a estrutura organizacional que são alinhadas à dimensão *a priori* de análise da dimensão da gestão, e que reforçam ainda mais as demais relações apontadas.

Por fim, o terceiro objetivo também foi plenamente alcançado por que se conseguiu constatar as relações existentes entre as estruturas organizacionais e a capacidade dinâmica das PMEs pertencentes à Rede de Cooperação Redefort. Na análise das dimensões dos recursos e gestão, essa relação é fato, o qual foi reforçado também nas análises das dimensões da formalização de processos e da contingência.

## 5.2 PROPOSIÇÕES SOBRE AS RELAÇÕES ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS CAPACIDADES DINÂMICAS NA REDEFORT SUPERMERCADOS

Conforme demonstrado no resultado da pesquisa, compreendeu-se as estruturas organizacionais e os elementos que as sustentam, através análise das dimensões, iniciando-se pela descentralização, departamentalização, formalização, especialização e finalizando na coordenação, e reforçadas estas análises, por mais duas dimensões, a

liderança e a padronização. A criação e sustentação das capacidades dinâmicas das PMES estudadas segue a lógica reativa às dinâmicas do mercado, isto é, primeiro se adaptam, em seguida aprendem e depois inovam. É um processo claramente adaptativo, em que as empresas reagem a fatores contingenciais. Porém, esse processo não se encerra, não é estanque, como muito bem percebido nas pesquisas. A cada nova configuração ou contingência do mercado, as empresas se adaptam, aprendem, mudam e inovam. Tal processo é fortemente determinado e, neste caso, analisado por outras quatro grandes dimensões analisadas: habilidades e competências organizacionais, visão estratégica, padrões de inovação e suporte da rede de cooperação. Constatou-se que as empresas analisadas possuem mais capacidade de adaptação, e de absorção, e a capacidade de inovação é menor, sendo esta, uma consequência forçada pela dinâmica do mercado.

A relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas é expressa em duas dimensões: a dimensão dos recursos, em que três fatores são percebidos pelos gestores e verificados *in loco* pelo pesquisador como influentes na referida relação, quais sejam, os recursos estratégicos, os sistemas e ferramentas gerenciais, e a *expertise* da equipe; e a dimensão gestão, em que quatro fatores são percebidos e verificados, a saber, as capacidades de delegação, descentralização e coordenação, e o grau de departamentalização. Porém, outras três importantes dimensões influenciam complementarmente a relação supracitada, sendo elas, a formalização de processos, a comunicação e a capacidade de reconfiguração. Na formalização, o fator mais importante é o grau de formalização; na comunicação, é a capacidade de comunicação; e, na contingência, é o poder de resposta às contingências, estes três elementos estão alinhados com a dimensão da gestão conforme já referenciado anteriormente.

Diante do exposto, o pesquisador tem convicção em sugerir que os dez fatores constatados na pesquisa indicam que há uma forte relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Percebeu-se, durante todo o processo de pesquisa, que a estrutura organizacional influencia na criação e sustentação das capacidades dinâmicas. Nas PMEs analisadas em específico, existe uma malha de atores, recursos e fatores intraorganizacionais que delineiam essa relação. Ademais, há uma complexa gama de variáveis que indicam que, sem uma adequada estrutura organizacional, não é possível um processo eficaz de criação e sustentação das capacidades dinâmicas.

Assim, explicitam-se dez proposições da relação entre estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, válidas para esse conjunto de empresas analisadas neste estudo em específico:

1ª Os **sistemas e ferramentas** gerenciais definem a dinâmica das relações com a equipe, sendo fundamental o comportamento dos gerentes neste quesito para a condução das estratégias empresariais.

2ª O feixe de **recursos estratégicos** disponíveis é a base para ações estratégicas, e a quantidade de recursos disponíveis determina o poder de barganha perante os competidores e, também, a forma como são distribuídos na estrutura organizacional.

3ª O **grau de especialização** da equipe determina o nível de *expertise* da equipe, sendo que o conhecimento estabelece o capital humano e sua atuação nas estruturas organizacionais da empresa determinante para criação e sustentação das capacidades dinâmicas.

4ª A **capacidade de delegação** verifica o quanto os gestores conseguem abrir mão da execução das atividades e confiar as tarefas à equipe, conseguindo, assim, tempo para pensar a empresa no nível estratégico.

5ª A **capacidade de descentralização** averigua o quanto os gestores estão dispostos a abrir mão do poder hierárquico e dividir a gestão com outros agentes na cadeia hierárquica.

6ª A **capacidade de coordenação** demonstra o quanto o gestor tem de visão holística e sistêmica do processo, fato que reflete no sincronismo e harmonia do desempenho das atividades, impactando no desempenho organizacional.

7ª O **grau de departamentalização** determina a organização e a conseqüente distribuição adequada de recursos estratégicos na estrutura organizacional, de forma racional e eficiente.

8ª A **capacidade de comunicação** indica a qualidade das informações e da implementação da estratégia via estrutura organizacional.

9ª O **grau de formalização** impacta nos padrões de qualidade norteadores dos processos administrativo e produtivo, bem como nos indicadores de controle que podem medir e depois corrigir o andamento do processo.

10ª A **capacidade de reconfiguração** revela como a empresa responde às contingências, reorganizando seus recursos estratégicos, aprendendo e adaptando-se às novas dinâmicas de mercado.

Diante do exposto, a tese de que as estruturas organizacionais permitem a criação e a sustentação das capacidades dinâmicas foi aceita porque todos os dados levantados e análises concluídas a confirmam. As dez proposições acima asseguram essa tese, o que

ficou claro nos relatos dos gestores e na observação *in loco* por parte do pesquisador, neste amplo estudo de caso.

### 5.3 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os desafios do desenvolvimento da tese tiveram início já na escolha do tema, devido ser um debate ainda em aberto, as pesquisas que abordam especificamente a relação das estruturas organizacionais e as capacidades dinâmicas. Para superar isso, foi realizada uma revisão sistemática de literatura que apontou lacunas de investigação teórica. Em seguida, o pesquisador desafiou-se na questão prática, ao manter o primeiro contato com o objeto de pesquisa. Numa reunião com os gestores, destacou-se a fala que um deles fez na qual apontava diversas dificuldades para competir, dentre as quais uma era difícil de ser compreendida. Essa dificuldade residia na questão da centralização-descentralização das atividades rotineiras e de gerência na condução da empresa. Tal fato chamou a atenção do pesquisador por relacionar a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas. Assim, nasceu este grande desafio de tentar compreender essa dificuldade, procurando contribuir tanto para a academia quanto para as PMEs.

Além de ser um debate ainda em aberto as pesquisas sobre a relação entre os dois construtos teóricos, surgiu o desafio de desenvolvê-la com o posicionamento adequado que se desejava diante dela, um posicionamento neutro, isto é, com olhar de pesquisador, procurando não se envolver emocionalmente com todos os fatores relacionados à pesquisa. Isso exigiu do pesquisador uma autoanálise e uma busca por aprimoramentos epistemológicos, teóricos, práticos e metodológicos da pesquisa.

Talvez o maior desafio foi o de que a pesquisa de campo foi realizada quando eclodiu a pandemia de coronavírus, denominada Covid-19. Tal contingência exigiu uma série de cuidados para evitar contágio e contaminação pelo vírus, respeitando-se os entrevistados. A pesquisa temporal foi feita antes de iniciar o isolamento social. Isso proporcionou bastante preocupação, mas também muito aprendizado, pois o pesquisador pôde constatar, *in loco*, a capacidade de reconfiguração apontada pelos gestores.

Um desafio muito importante, que contribuiu para o crescimento pessoal e profissional do pesquisador, foi referente ao método e a sua operacionalização, momento em que a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2006) exigiu muito trabalho analítico e metódico. Contudo, por outro lado, também proporcionou criatividade dentro do que o

método exige em termos de pesquisa efetiva, sem incorrer no risco de fazer pseudoanálises sobre os dados e percepções levantadas.

Outro desafio foi a geográfica, porque a Região Noroeste do Rio Grande do Sul é vasta e complexa, com uma gama de culturas e visões de mundo diferentes. Foram quase trinta cidades e lojas visitadas, cada uma com suas características e peculiaridades, fato que ensinou muitas lições de vida acadêmica e profissional ao pesquisador. Nesse sentido, o grande desafio foi aprender a ouvir com humildade os relatos de vida dos gestores e demais envolvidos nas PMEs.

Quanto às limitações o pesquisador aponta que este trabalho foi especificamente em uma rede de cooperação de supermercados, mais precisamente de PMEs. Neste sentido as limitações estão relacionadas ao olhar específico que este pesquisador fez neste objeto de pesquisa. Foram considerados como variáveis na relação estrutura organizacional e capacidades dinâmicas as dimensões aqui expressas no trabalho. Outras variáveis existem e poderiam ter sido consideradas se houvessem condições materiais e temporais para tal. As inferências e análises foram somente a partir do olhar de um único gestor de cada empresa estudada e deste nível hierárquico. A limitação quanto ao número de entrevistas, o qual se reduziu aos gestores das PMEs estudadas e se explica devido à questão logística em tempos de pandemia, não foram entrevistados outros membros da estrutura organizacional. Também as categorias de análise de cada um dos constructos contemplaram somente tais aspectos aqui abordados e não outros que a literatura explora. E por fim, as perguntas das entrevistas foram feitas com base nos construtos teóricos aqui trabalhados e seus autores, sendo necessário, para futuros trabalhos passar por uma validação. Tais limitações são típicas de um debate ainda em aberto referente a relação estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, o qual precisa ser mais explorado. Mesmo com estas limitações, esta tese teve a pretensão de contribuir com um olhar específico desta relação a partir desde estudo de caso. Por isso outros trabalhos serão necessários a fim de ampliar este debate ainda em aberto.

#### 5.4 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A pesquisa abre a possibilidade de continuação de diferentes hipóteses e variáveis de análise, o que contribuirá para as empresas e também para a academia com novos construtos teóricos e suas relações. Para aumentar a abrangência das pesquisas abordando

a relação entre a estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, sugere-se, para estudos futuros:

a) Envolver, na pesquisa, não só os gestores, mas os demais colaboradores dos diversos departamentos das PMEs;

b) Trabalhar em outros ramos de negócio, outras redes de cooperação, para verificar se ocorrem as mesmas dinâmicas relacionais aqui percebidas;

c) Medir matematicamente as capacidades e graus que relacionam as estruturas organizacionais e capacidades dinâmicas, oferecendo à academia equações estruturais ou escalas para tal;

d) Envolver, na pesquisa, também alguns agentes externos, como usuários, parceiros e fornecedores das estruturas organizacionais estudadas.

e) Validar entrevistas estruturadas, escalas, equações estruturais para análises mais assertivas e aprofundadas desta relação abordada.

f) Utilizar outros construtos teóricos que tragam outros aspectos que melhor analisem e descrevam com mais profundidade esta relação.

Esta tese teve também este intuito, além de apresentar mais um olhar sobre as relações entre a estrutura organizacional e capacidades dinâmicas, o de apontar várias outras possibilidades de continuação de estudos com diferentes hipóteses e variáveis de análise, aumentando a contribuição prática para as empresas e também teórica para a academia com novos estudos destes construtos e suas relações e novos olhares nas dinâmicas das empresas.



## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, Vikash.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**, trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. São Paulo: Atlas, 2001.

ACKOFF, Russel. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ALI AHMADYA, Gohlan, MEHRPOURB, Maryan, NIKOORAVESH, Aghedas. **Organizational Structure**. 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, 2 May 2016.

ALI, Murad; ALI, Inran; AL-MAIMANI, Kalil; PARK, Kichan. The effect of organizational structure on absorptive capacity in single and dual learning modes. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 3, n. 3, p. 108-114, 2018.

ALIEVI, Rejane Maria; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. Relações de cooperação e criação de vantagens competitivas: um estudo no arranjo produtivo vinícola da região da serra gaúcha-Brasil. **DOTTO, DME, & Matuelle, Juvir, L. Estudos organizacionais-Desafios Contemporâneos**. Santa Cruz: Edunisc, 2004.

ALMEIDA, Carlos Podalirio Borges de; GOULART, Bárbara Niegia Garcia de. Como minimizar vieses em revisões sistemáticas de estudos observacionais. **Revista Cefac**, v. 19, p. 551-555, 2017.

ALMOR, Tamar; HASHAI, Niron. The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small-and medium-sized multinationals: a modified resource-based view. **Journal of International Management**, v. 10, n. 4, p. 479-500, 2004.

AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff; COLLIER, Nardine. Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. **British journal of management**, v. 20, p. S9-S24, 2009.

ANDERSON, Brian S.; ESHIMA, Yoshihiro. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. **Journal of business venturing**, v. 28, n. 3, p. 413-429, 2013.

ANDREEVA, Tatiana; RITALA, Paavo. What are the sources of capability dynamism? Reconceptualizing dynamic capabilities from the perspective of organizational change. **Baltic Journal of Management**, 2016.

ARAGÓN-SÁNCHEZ, Antonio; SÁNCHEZ-MARÍN, Gregorio. Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. **Journal of small business management**, v. 43, n. 3, p. 287-308, 2005.

ARAÚJO, Cíntia Cristina Silva de; PEDRON, Cristiane Drebes; BITENCOURT, Claudia. Identifying and assessing the scales of dynamic capabilities: a systematic literature review. **Revista de Gestão**, 2018.

ARAUJO, Luis Cesar G de. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo: Atlas, 2008. Vol. I.

ARDYAN, Elia; NURTANTIONO, Andri; ISTIYANTO, Budi; RAHMAWAN, Ginanjar. Green innovation capability as driver of sustainable competitive advantages and smes marketing performance. **Technology**, v. 8, n. 8, p. 1114-1122, 2017.

ARGOTE, Linda; INGRAN, Paul; LEVINE, John M.; MORELAND, Richard. Knowledge transfer in organizations: Learning from the experience of others. **Organizational behavior and human decision processes**, v. 82, n. 1, p. 1-8, 2000.

ARMARIO, Julia M.; RUIZ, David M.; ARMARIO, Enrique M. Market orientation and internationalization in small and medium-sized enterprises. **Journal of small business management**, v. 46, n. 4, p. 485-511, 2008.

ASTLEY, Marcus. **Orchestrated stakeholder dialogue: Its place in dynamic capability theory and its practical value for business**. 2015. Tese de Doutorado. London Metropolitan University.

AVRAM, Daniela Ortiz; KÜHNE, Sven. Implementing responsible business behavior from a strategic management perspective: Developing a framework for Austrian SMEs. **Journal of business ethics**, v. 82, n. 2, p. 463-475, 2008.

BALDAM, Roquemar.; VALLE, Rogerio.; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BALESTRIN, Alsones; VARGAS, Lilia Maria. A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. SPE, p. 203-227, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato; REYES JUNIOR, Edgar. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 458-477, 2010.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração Eletrônica-FEA-USP, São Paulo**, v. 1, n. 1, 2008.

BANERJEE, Chandra Shekhar; FAROOQ, Ayesha; UPADHYAYA, Shivakant. The Relationship between Dynamic Capabilities, Competitive Advantage & Organizational Performance. **International Journal of Interdisciplinary Research and Innovations**, v. 6, n. 3, p. 603-610, 2018.

BAPTISTA, Makilim Nunes; DE CAMPOS, Dinael Corrêa. **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Livros Técnicos e Científicos, 2007.

BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**, Editora Qualitymark. 2006.

BARBOSA, Ricardo de Abreu; BATAGLIA, Walter. A evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 11, n. 2, 2011.

BARDIN, Laurence. (2006). **Análise de conteúdo** (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).

BARKEMA, Harry G.; VERMEULEN, Freek. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. **Academy of Management journal**, v. 41, n. 1, p. 7-26, 1998.

BARNARD, Chester. **The function of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1972.

BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETO, Ronaldo Merlo. Modelo para tomada de decisão nos sistemas produtivos a partir da utilização de uma ferramenta capacidade versus demanda. 2010.

BATTILANA, Julie. Agency and institutions: The enabling role of individuals' social position. **Organization**, v. 13, n. 5, p. 653-676, 2006.

BATTILANA, Julie; LECA, Bernard; BOXENBAUM, Eva. 2 how actors change institutions: towards a theory of institutional entrepreneurship. **Academy of Management annals**, v. 3, n. 1, p. 65-107, 2009.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. Corpus construction: A principle for qualitative data collection. **Qualitative researching with text, image and sound: A practical handbook**, p. 19-37, 2000.

BAUMAN, Zigmund. **Tempos líquidos** / Zygmunt Bauman ; tradução Carlos Alberto Medeiros. - Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed.,2007.

BELTRAME, Marcela Monteiro de Lima Lin. **Política de comunicação em instituições de educação profissional, científica e tecnológica: proposta a partir da experiência do IFSC**. 2014.

BOECK, Harold; BENDAVID, Ygal; LEFEBVRE, Elisabeth. Evolving B2B e-commerce adaptation for SME suppliers. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2009.

BORNMANN, Lutz; MARX, Werner. HistCite analysis of papers constituting the h index research front. **Journal of Informetrics**, v. 6, n. 2, p. 285-288, 2012.

BORNMANN, Lutz et al. Diversity, value and limitations of the journal impact factor and alternative metrics. **Rheumatology international**, v. 32, n. 7, p. 1861-1867, 2012.

BORCH, Odd Jarl; MADSEN, Einar Lier. Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 109-125, 2007.

BOWMAN, Cliff; AMBROSINI, Veronique. How the resource-based and the dynamic capability views of the firm inform corporate-level strategy. **British journal of management**, v. 14, n. 4, p. 289-303, 2003.

BRANDENBURGER, Adam M.; NALEBUFF, Barry J. **Coopetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

BRICKLEY, James; SMITH, Clifford; ZIMMERMAN, Jerold. **Managerial economics and organizational architecture**. McGraw-Hill Education, 2015.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Academy of management review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.

BURNS, Tom.; STALKER, Georg. M. **The management of innovation**. Tavistock, London, p. 120-122, 1960.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. Saraiva, 2009.

BUEREN, Ilse Maria; FIORENTIN, Marlene. Influência de Fatores Contingenciais nos Atributos do Sistema de Contabilidade Gerencial: um estudo em empresas têxteis do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 38, p. 196-212, 2014.

CAMARGO, Brigido. V.; JUSTO, Ana Maria. IRAMUTEQ: A free software for textual data analysis. **Themes in Psychology**, v. 21, n. 2, p. 513-518, 2013.

CAMARGO, Brigido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. Tutorial para uso do software de análise textual IRAMUTEQ. **Florianopolis-SC: Universidade Federal de Santa Catarina**, 2013.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos**: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2009.

CARVALHO, Daniela Moreira de; PRÉVOT, Frédéric; MACHADO, João Armando Dessimon. El uso de la teoría de la visión basada en recursos en propiedades rurales: una revisión sistemática de la literatura. **Revista de Administração (São Paulo)**, v. 49, n. 3, p. 506-518, 2014.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

CENDÓN, Beatriz Valadares; RIBEIRO, Nádia Ameno; CHAVES, Consuelo Joncew. Pesquisas de survey: análise das reações dos respondentes. **Informação & Sociedade**, v. 24, p. 29-48, 2014.

CENTENARO, Andressa; LAIMER, Claudionor Guedes. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 19, p. 65-81, 2017.

CEPPI Hilmansyah; MA'RUF, Suparno; EKO WIDODO M. M. The Application of Community Service for The State Defense Education in the Sea Lift Command (Kolinlamil), North Jakarta. **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)** ISSN: 2277-3878, Volume-8 Issue-2S9, September 2019.

CHANDLER, JR. Alfred. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise/Chandler Alfred D. Jr.* 1998.

CHANG, Ching-Hsun; CHEN, Yu-Shan; LIN, Ming-Ji James. Determinants of absorptive capacity: contrasting manufacturing vs services enterprises. **R&D Management**, v. 44, n. 5, p. 466-483, 2014.

CHANG, Hung-Jung; HOU, Jia-Jeng; LIN, Szu-Ju. A multi-cases comparative approach on forming elements of dynamic capability. **International Journal of Organizational Innovation**, v. 5, n. 4, 2013.

CHEN, Shin Tien; CHANG, Bao Guang. The effects of absorptive capacity and decision speed on organizational innovation: a study of organizational structure as an antecedent variable. **Contemporary Management Research**, v. 8, n. 1, 2012.

CHENHALL, Robert H. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, v. 28, n. 2-3, p. 127-168, 2003.

CODEMAU – Conselho de desenvolvimento regional do Médio Alto Uruguai, **Planejamento estratégico da região do Alto Uruguai para 2015-2030**, elaboração ano de 2015.

CODEMAU – Conselho de desenvolvimento regional do Médio Alto Uruguai, **Relatório de atividades**, elaboração ano de 2018.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, p. 128-152, 1990.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities?. **Strategic management journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

COLLIS, Jill. HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª edição**. McGraw Hill Brasil, 2016.

CORRAR, L.J; PAULO, E; DIAS FILHO, J. M. (2007). **Análise Multivariada para os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia**. FIPECAFI – Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras: São Paulo: Atlas, 2007.

CRICK, Dave; SPENCE, Martine. The internationalisation of ‘high performing’UK high-tech SMEs: a study of planned and unplanned strategies. **International business review**, v. 14, n. 2, p. 167-185, 2005.

CUMMINGS, Thomas G.; WORLEY, Christopher G. **Organization development and change**. Cengage learning, 2014.

CURY, Antonio. **Organização e métodos: uma visão holística**. 8. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.

DA COSTA, Aline Pereira Neves; DE LIMA LEANDRO, Luiz Alberto. O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil. **Tópicos em Administração Volume 35**, p. 7, 2016.

DAFT, Richard L. **Organization theory and design**. Cengage learning, 2015.

DALBOSCO, Inocencia Boita; FLORIANI, Dinora Eliete. Grau de internacionalização, competências. internacionais, e desempenho organizacional da PME: estudos de caso no Sul do Brasil. **READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 22, p. 478-509, 2016.

DANNEELS, Erwin. Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. **Strategic management journal**, v. 32, n. 1, p. 1-31, 2011.

DAVID, Paul A. Clio and the Economics of QWERTY. **The American economic review**, v. 75, n. 2, p. 332-337, 1985.

DE ALMEIDA BIOLCHINI, Jorge Calmon et al. Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**, v. 21, n. 2, p. 133-151, 2007.

DEBOÇÃ, Leonardo Pinheiro; MARTINS, Ricardo Silveira. Relacionamentos interorganizacionais em empresas de pequeno porte e sua inserção em cadeias de suprimentos. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 8, n. 4, p. 706-724, 2015.

DELIC, Adisa; AHMETOVIC, Emir. Characteristics of Organizational Structure of Bosnian and Herzegovina Companies. **Economic Review: Journal of Economics and Business**, v. 11, n. 2, p. 31-43, 2013.

DEWI, Reni. S.; ALHABSJI, Taher; ARIFIN, Zainul; ABDILLAHD, Yusri. Adaptive capability: Capability to create innovation and competitive advantages of SME's in the industry 4.0 era. **International Journal of Innovation, Creativity, and Change**, v. 11, n. 2, p. 124-143, 2020.

DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and corporate change**, v. 19, n. 4, p. 1187-1204, 2010.

DONADA, Carole; NOGATCHEWSKY, Gwenaelle; PEZET, Anne. Understanding the relational dynamic capability-building process. **Strategic Organization**, v. 14, n. 2, p. 93-117, 2016.

DRNEVICH, Paul L.; KRIAUCIUNAS, Aldas P. Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. **Strategic management journal**, v. 32, n. 3, p. 254-279, 2011.

DRUCKER, Peter. F. **Administração, responsabilidade, tarefas, práticas**. São Paulo: Pioneira. v.1, p.77.

DRUCKER, Peter. F. **Desafios Gerenciais Para o Século XXI** (1a edição). 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **An introductory view of management: instructor's manual**. Harper and Row, 1977.

EASTERBY-SMITH, Mark; PRIETO, Isabel M. Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning?. **British journal of management**, v. 19, n. 3, p. 235-249, 2007.

EDZINSKAS, Šarūnas et al. The impact of dynamic capabilities on SME performance in a volatile environment as moderated by organizational inertia. *Baltic Journal of Management*, 2013.

EGGERS, J. P.; PARK, K. Francis. Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. **Academy of Management Annals**, v. 12, n. 1, p. 357-389, 2018.

EGGHE, Leo; ROUSSEAU, Ronald. A proposal to define a core of a scientific subject: A definition using concentration and fuzzy sets. **Scientometrics**, v. 54, n. 1, p. 51-62, 2002.

EIKELENBOOM, Manon; DE JONG, Gjalte. The impact of dynamic capabilities on SME sustainable performance. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2018. p. 11482.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of management review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ELSHAER, Ibrahim A.; AUGUSTYN, Marcjanna M. Direct effects of quality management on competitive advantage. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 2016.

ENGH, Richard A.; HUBER, Robert. Accurate bond and angle parameters for X-ray protein structure refinement. **Acta Crystallographica Section A: Foundations of Crystallography**, v. 47, n. 4, p. 392-400, 1991.

EROL, Evrim; ORDU, Aydan. Organizational Structure Scale--University Version. **European Journal of Educational Research**, v. 7, n. 4, p. 775-803, 2018.

EWENS, Hendrik; VAN DER VOET, Joris. Organizational complexity and participatory innovation: participatory budgeting in local government. **Public Management Review**, v. 21, n. 12, p. 1848-1866, 2019.

FABRIZIO, Cleomar Marcos ; KACZAN, Fabiola; DE MOURA, Gilnei L.; DA SILVA, Luciana. S. C; DA VEIGA, Wesley Competitive advantage and dynamic capability in small and medium-sized enterprises: a systematic literature review and future research directions. **Review of Managerial Science**, p. 1-32, 2021.

FAVRETTO, Jacir; ROMAN, Darlan José; SEHNEM, Simone. Análise dos recursos impulsionadores da vantagem competitiva-o caso BRF Foods. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 11, n. 3, p. 153, 2016.

FEILER, Paul; TEECE, David. Case study, dynamic capabilities and upstream strategy: Supermajor EXP. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, p. 14-20, 2014.

FELDMAN, Martha S. Resources in emerging structures and processes of change. **Organization Science**, v. 15, n. 3, p. 295-309, 2004.

FERNANDES, Bruno; PRADO GIMENEZ, Fernando A.; RESE, Natalia. The inception of dynamic capabilities in SMES. **International Journal of Entrepreneurship**. Volume 21, Issue 2, 2017.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. El desafío competitivo para la industria brasileña. **Revista de la CEPAL**, v. 1996, n. 58, p. 145-173, 1996.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2004.

FLORES, Silvia Amélia Mendonça; MOTTA, João Francisco Machado; DOS SANTOS RONCATO, Patricia Eveline. Perfil e crédito para micro e pequenas empresas: uma análise em Santana do Livramento (RS). **Revista de Administração**, v. 16, n. 28, p. 25-45, 2018.



FONSECA, João José Saraiva da. **Apostila de metodologia da pesquisa científica**. João José Saraiva da Fonseca, 2002.

FUCHS, José Pedro Silveira; ROSSETTO, Carlos Ricardo; CARVALHO, Carlos Eduardo. A influência da capacidade absorviva realizada no desempenho da PME vitivinícola. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, p. 144-167, 2016.

GARCIA, Sheila. F.; LIMA, Gustavo. B. Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização. **ENANPAD**, 2004.

GARUD, Raghu; KARNØE, Peter. Bricolage versus breakthrough: distributed and embedded agency in technology entrepreneurship. **Research policy**, v. 32, n. 2, p. 277-300, 2003.

GENETT, Donna M. **O poder de delegar**. 11. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

GIDDENS, Anthony. **Teoria social hoje**. Unesp, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2006.

GIUDICI, Alessandro; REINMOELLER, Patrick. Dynamic capabilities in the dock: A case of reification?. **Strategic organization**, v. 10, n. 4, p. 436-449, 2012.

GOKTAN, A. Banu; MILES, Grant. Innovation speed and radicalness: are they inversely related?. **Management Decision**, 2011.

GRANDORI, Anna; SODA, Giuseppe. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v. 16, n. 2, p. 183-214, 1995.

GREUL, Anne; WEST, Joel; BOCK, Simon. Open at birth? Why new firms do (or don't) use open innovation. **Strategic Entrepreneurship Journal**, v. 12, n. 3, p. 392-420, 2018.

GUERRA, Almir Rogério. **Arranjos entre fatores situacionais e sistema de contabilidade gerencial sob a ótica da teoria da contingência**. 2007. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

GUERRA, João Henrique Lopes. Proposta de um protocolo para o estudo de caso em pesquisas qualitativas. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 30, p. 1-13, 2010.

HAGE, Jerald. An axiomatic theory of organizations. **Administrative science quarterly**, p. 289-320, 1965.

HAHN, Ivanete Schneider et al. Tendência Empreendedora: um estudo comparativo entre indivíduos de grandes empresas e PMEs brasileiras. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 40, p. 288-320, 2017.

HALL, Mark Andrew. **Correlation-based feature selection for machine learning**. 1999.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. Pearson, 2004.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. The core competence of the corporation. **Harvard business review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

HARRIS, Milton; RAVIV, Artur. Organization design. **Management science**, v. 48, n. 7, p. 852-865, 2002.

HATCH, Mary Jo; SCHULTZ, Majken; SKOV, Anne-Marie. Organizational identity and culture in the context of managed change: Transformation in the Carlsberg Group, 2009–2013. **Academy of Management Discoveries**, v. 1, n. 1, p. 58-90, 2015.

HATUM, Andrés; PETTIGREW, Andrew; MICHELINI, Josefina. Building organizational capabilities to adapt under turmoil. **Journal of Change Management**, v. 10, n. 3, p. 257-274, 2010.

HELFAT, Constance E. Know-how and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D. **Strategic management journal**, v. 18, n. 5, p. 339-360, 1997.

HELFAT, Constance E.; KARIM, Samina. Fit between organization design and organizational routines. **Journal of Organization Design**, v. 3, n. 2, 2014.

HERBERT, Theodore T.; BRAZEAL, Deborah V. The corporation of the (near) future: Re-defining traditional structures for innovation, adaptability, and entrepreneurship. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 16, n. 2, p. 115, 2004.

HERMAWATI, Adya. The implementation of dynamic capabilities for SMEs in creating innovation. *Journal of Workplace Learning*, 2020.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; BASSO, Kenny; BRANDÃO, Marcelo Moll. Pesquisa experimental em marketing. **Revista brasileira de marketing**, v. 13, n. 2, p. 98-117, 2014.

HERNÁNDEZ-LINARES, Remedios; KELLERMANNNS, Franz W.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, María Concepción. Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, v. 59, n. 1, p. 162-195, 2021.

HOROVITZ, Jacques. New perspectives on strategic management. **Journal of Business Strategy**, 1984.

HOROVITZ, Jacques. New perspectives on strategic management. **Journal of Business Strategy**, 1984.

HOU, Haiyan; KRETSCHMER, Hildrun; LIU, Zeyuan. The structure of scientific collaboration networks in Scientometrics. **Scientometrics**, v. 75, n. 2, p. 189-202, 2007.

HOU, Jia-Jeng. Toward a research model of market orientation and dynamic capabilities. **Social Behavior and Personality: an international journal**, v. 36, n. 9, p. 1251-1268, 2008.

INAN, G. Gurkan; BITITCI, Umit S. Understanding organizational capabilities and dynamic capabilities in the context of micro enterprises: a research agenda. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 210, p. 310-319, 2015.

ISATTO, Eduardo Luis. **Análise do ambiente competitivo e a formulação de estratégia empresarial**. 2016.

ISMAIL, Norafiqah; WAHAB, Suzaily. A.. Organizational structure and control - issues and perspective. **Preprint**, DOI: 10.13140/RG.2.2.25793. June 2018.

JEKEL, Robert. **The quality aspect of dynamic capabilities: successful practices of German manufacturers in China**. 2009. Tese de Doutorado. Verlag nicht ermittelbar.

JEYASEKAR, J. John et al. Impact of Collaboration on Indian Forensic Science Research: A Scientometric Mapping from 1975 to 2012. **J. Sci. Res.**, v. 4, n. 3, p. 135-142, 2015.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Repensando a gestão por meio de processos— Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. **Rio de Janeiro: Algo Mais**, v. 1, 2014.

JONES, Stephen L. Can small firms gain relational advantage? Exploring strategic choice and trustworthiness signals in supply chain relationships. **International Journal of Production Research**, v. 52, n. 18, p. 5451-5466, 2014.

JUCHNIEVSKI, Lidiane Cristina. Consórcio de exportação como alternativa de internacionalização para pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 11, n. 20, p. 70-84, 2013.

JUNIOR, Paulo Cassanego; ANSUI, Angela Pellegrin; MAEHLER, Alisson. Gerenciamento financeiro utilizado em micro e pequenas empresas familiares e não familiares do município de São Vicente do Sul-RS. **Revista de Administração**, v. 4, n. 7, p. 49-67, 2005.

JÚNIOR, Aristides Alvares Dourado; SOUSA, Jonilto Costa. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL: Considerações à Modelagem Organizacional. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 14, n. 2, p. 294-318, 2016.

KALE, Prashant; DYER, Jeffrey H.; SINGH, Harbir. Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function. **Strategic management journal**, v. 23, n. 8, p. 747-767, 2002.

KANTEN, Pelin; KECELİ, Munevver; ZAIMOGLU, Zuhul. The antecedents of organizational agility: organizational structure, dynamic capabilities and customer orientation. **Press Academia Procedia**, v. 3, n. 1, p. 697-706, 2017.

KAUFMANN, Wesley; BORRY, Erin L.; DEHART-DAVIS, Leisha. More than pathological formalization: Understanding organizational structure and red tape. **Public Administration Review**, v. 79, n. 2, p. 236-245, 2019.

KESSLER, Maxwell Mirton. Bibliographic coupling between scientific papers. **American documentation**, v. 14, n. 1, p. 10-25, 1963.

KITCHENHAM, Barbara. Procedures for performing systematic reviews. **Keele, UK, Keele University**, v. 33, n. 2004, p. 1-26, 2004.

KLANOVICZ, Cristiano; DE SOUZA VERSCHOORE, Jorge Renato; FRANZATO, Carlo. Práticas Estratégicas de Negociação em Redes de Cooperação. **Revista de Administração FACES Journal**, 2018.

KLANOVICZ, Cristiano; DE SOUZA VERSCHOORE, Jorge Renato; FRANZATO, Carlo. Práticas Estratégicas de Negociação em Redes de Cooperação. **Revista de Administração FACES Journal**, 2018.

KIM, Linsu. Absorptive capacity, co-opetition, and knowledge creation. **Knowledge emergence: Social, technical, evolutionary dimensions of knowledge creation**, p. 13-29, 2001.

KUNSCH, Margarida M. **Planeamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus. Acedido Maio 29, 2011. 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Entrevista com Margarida Kunsch-Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. **Novos Olhares**, p. 23-31, 2006.

KVITKA, Anton; KRAMARENKO, Anna. From big business to small and medium-sized enterprises: factors and prospects. **Problems and Perspectives in Management**, v. 16, n. 2, p. 42-48, 2018.

LAIMER, Claudionor Guedes; LAIMER, Viviane Rossato. Relações de cooperação na perspectiva da visão baseada em recursos. **Revista de Administração Unimep**, v. 7, n. 3, p. 93-110, 2009.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Editora Atlas. 1991.

LEE, Voon-Hsien; FOO, Alex T. L.; LEONG, Lai-Yng; OOI, Keng-Boon. Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. **Expert Systems with Applications**, v. 65, p. 136-151, 2016.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber: criando e sustentando as fontes de inovação**. Fundação Getúlio Vargas, 1995.

LI, Munan; PORTER, Alan L.; WANG, Zhong Lin. Evolutionary trend analysis of nanogenerator research based on a novel perspective of phased bibliographic coupling. **Nano Energy**, v. 34, p. 93-102, 2017.

LIKERT, Rensis; ROSLOW, Sydney; MURPHY, Gardner. A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales. **The Journal of Social Psychology**, v. 5, n. 2, p. 228-238, 1934.

LIN, Feng-Jyh; HO, Ching-Wei. The knowledge of entry mode decision for small and medium enterprises. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 4, n. 1, p. 32-37, 2019.

LOTKA, Alfred J. The frequency distribution of scientific productivity. **Journal of the Washington academy of sciences**, v. 16, n. 12, p. 317-323, 1926.

LOUREIRO, Livia Rodrigues; ANESE, Rogério Luis Reolon; GLASENAPP, Sirlei. AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COUREIROCALÇADISTAS DE NOVA ESPERANÇA DO SUL/RS: histórico, reestruturação produtiva e competitividade. **Revista de Administração**, v. 4, n. 7, p. 89-103, 2005.

MADUENYI, Sylvia; OKE, Adonula; FADEYI, Olatunijii. **Impact of organisational structure on organisational performance**. 2015.

MAIJANEN, Päivi; JANTUNEN, Ari. Dynamics of dynamic capabilities-the case of public broadcasting. **International Journal of Business Excellence**, v. 9, n. 2, p. 135-155, 2016.

MAKKONEN, Hannu; PAHJOLA, Mikko; OLKKONEN, Rami; KAPONEN, Aki. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of business research**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing-: uma orientação aplicada**. Bookman Editora, 2001.

MANUAL DO ASSOCIADO ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE MERCADOS – AGAME/ REDEFORT Rua Henrique Dias, 69 – Vila Nova – 93520-207 — Novo Hamburgo – RS Fone: (51) 3527-5813 – [www.redefort.com.br](http://www.redefort.com.br) – [redelfort@redefort.com.br](mailto:redelfort@redefort.com.br).

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. In: **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados**. 2012. p. 277-277.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

MARIADOSS, Babu John; TANSUHAI, Patriya Silpakit; MOURI, Nacef. Marketing capabilities and innovation-based strategies for environmental sustainability: An exploratory investigation of B2B firms. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1305-1318, 2011.

MARTINS, Catarina. Plano de Contingência. **ENCICLOPEDIA temática Knoow. net**, 2017.

MARTINS, Paulo Sérgio; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; NAGANO, Marcelo Seido. Environmental Management Contingency Factors in Small and Medium-Sized Enterprises. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 17, n. 2, p. 156-179, 2016.

MARTINS, Paulo Sérgio; ESCRIVÃO, Edmundo; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão ambiental e estratégia empresarial em pequenas e médias empresas: um estudo comparativo de casos. **Engenharia Sanitaria e Ambiental**, v. 20, p. 225-234, 2015.

MATOS, Claudia Guarnieri de; FINIMUNDI, Thiago Andre. PERCEPÇÃO SOBRE A FORMAÇÃO DE REDES DE COOPERAÇÃO NO MERCADO IMOBILIÁRIO. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 2, p. 147-176, 2018.

MEADOWS, Donella. Leverage points. **Places to Intervene in a System**, v. 19, 1999.

MEDEIROS, Maria Inês Gonçalves et al. Estrutura organizacional e modelo de gestão: uma análise no Instituto Federal Sul-Rio-Grandense–IFSUL. 2011.

MEIJAARD, Joris; BRAND, Maryse J.; MOSSELMAN, Marco. Organizational structure and performance in Dutch small firms. **Small Business Economics**, v. 25, n. 1, p. 83-96, 2005.

MEIRELLES, Dimária Silva; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MELLO, Cristiane Marques de; MACHADO, Hilka Vier; DE JESUS, Marcos Junio Ferreira. Considerações sobre a Inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 3, n. 1, p. 41-57, 2010.

MILAGRES, Roselia. **Rotinas: Uma Revisão Teórica**. Revista Brasileira de Inovação, 10(1), 161–196, 2011.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Structural change and performance: Quantum versus piecemeal-incremental approaches. **Academy of management Journal**, v. 25, n. 4, p. 867-892, 1982.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 27 ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2009.

MINTZBERG, Henry. Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações; trad. **Ailton Bonfim Brandão–2. ed. São Paulo: Atlas**, 2003.

MOHSEN, Modarres. Reorganization: Contingent effects of changes in the CEO and structural complexity. 2010.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GOLLO, Silvana Saionara. Redes de Cooperação como vantagem competitiva: estudo de caso de uma rede de supermercados no Rio Grande do Sul. **Redes**, v. 16, n. 2, p. 227-252, 2011.

MUDALIGE, Darshana. A dynamic capabilities perspective of internationalization and performance of SMEs in South Asia: A conceptual framework. **International Journal of Information Technology and Business Management**, v. 35, n. 1, p. 44-62, 2015.

MUHIC, Mirella; BENGTSSON, Lars G. Dynamic capabilities triggered by cloud sourcing—a stage model. In: **Academy of Management Proceedings**. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2019. p. 15991.

NALEBUFF, Barry.; BRANDENBURGUER, Adan, **Coopetição**. Rio de Janeiro: Racco, 1996.

NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; MACCARI, Emerson Antonio. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, p. 479-492, 2017.

NELSON, Richard R.; WINTER, Sidney G. The Schumpeterian tradeoff revisited. **The American Economic Review**, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

O'DONELL, Ken. **O espírito do líder**. São Paulo: Integrare, 2010.

OENING, Karla Simoni. Pluralismo teórico na gestão estratégica: a compreensão da vantagem competitiva a partir da harmonização de perspectivas antagônicas. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 1, p. 45-56, 2010.

OLAVE, Maria Elena León; AMATO NETO, João. Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. **Gestão & Produção**, v. 8, p. 289-318, 2001.

OLIVEIRA, Djalma PR. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. São Paulo: Atlas, 1992. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 21<sup>a</sup>. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Fernanda Paula Baumgratz. Comunicação interna: diferencial estratégico na gestão organizacional. **Projeto Experimental apresentado ao Departamento de Jornalismo da Faculdade de Comunicação Social da UFJF. Juiz de Fora: 1º semestre de**, 2005.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde. As formas de organizações em redes e a atuação dos brokers. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 26, 2006.

OVERHOLT, Miles H. Flexible organizations: Using organizational design as a competitive advantage. **People and Strategy**, v. 20, n. 1, p. 22, 1997.

PACHE, Anne-Claire; SANTOS, Filipe. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of management review**, v. 35, n. 3, p. 455-476, 2010.

PEEL, Michael J.; BRIDGE, John. How planning and capital budgeting improve SME performance. **Long range planning**, v. 31, n. 6, p. 848-856, 1998.

PENTLAND, Brian T. et al. Dynamics of organizational routines: A generative model. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1484-1508, 2012.

PESSOA, Rosiomar Santos; DINIZ, Francisco. Os principais desafios que as pequenas e médias empresas (PME's) enfrentam no Brasil. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 2, n. 01, p. 137-161, 2017.

PETERMANN, Arne; SCHREYÖGG, Georg; FÜRSTENAU, Daniel. Can hierarchy hold back the dynamics of self-reinforcing processes? A simulation study on path dependence in hierarchies. **Business Research**, v. 12, n. 2, p. 637-669, 2019.

PETTIGREW, Andrew M.; MCKEE, L. Shaping strategic change. making change in large organisations. 1992.

PISANO, Gary P. Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition. **Industrial and Corporate Change**, v. 26, n. 5, p. 747-762, 2017.

POLIT, Denise F.; HUNGLER, Bernadette P. Fundamentos de pesquisa em enfermagem. In: **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. 1995. p. 391-391.

PORTAL DA RAIS - Ministério do Trabalho. Disponível em <<http://www.rais.gov.br/sitio/index.jsf/>>. Acesso em 12/06/2019.

PORTAL DO EMPREENDEDOR - Perguntas e Respostas. Disponível em <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/mei-microempreendedor-individual#portal-column-one/>>. Acesso em 12/06/2019.

PORTAL DO SEBRAE, Observatório Internacional do SEBRAE, 2019.

PORTER, Michael. E. Towards a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, Vol. 12, 95-117, 1991.

\_\_\_\_\_. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

\_\_\_\_\_. What is strategy? **Harvard Business Review**, v.74, n.6, p.61-78, 1996

PRADELLA, Simone; FURTADO, João Carlos; KIPPER, Liane Máhlmann. Gestão de processos: da teoria à prática. **São Paulo: Atlas**, v. 141, 2012.



PRÉVE, Altamiro Damian; MORITZ, Gilberto de Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. Organização, processos e tomada de decisão. **Florianópolis, SC: Departamento de Ciências da Administração/UFSC**, 2010.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David; HININGS, Bob; TUNER, Charles. Dimensions of organization structure. **Administrative science quarterly**, p. 65-105, 1968.

QUISPE, Julio; RIVERA, Jaime. Estrategias competitivas y gestión deportiva: Una perspectiva de la Teoría Basada en Recursos aplicada al sector del fútbol. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, 2018.

RASHIDIRAD, Mona; SALIMIAN, Hamid. SMEs' dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. **European Business Review**, 2020.

REEVES, Martin; DEIMLER, Mike. Zdolność do adaptacji źródłem nowej przewagi konkurencyjnej, ". **Harvard Business Review Polska**, n. 12-2012, 2011.

REIMANN, Bernard C. On the dimensions of bureaucratic structure: An empirical reappraisal. **Administrative science quarterly**, p. 462-476, 1973.

REINHARDT, Robert. Die Wettbewerbsfähigkeit vonm kleinen und mittleren Unternehmen in Osterreich: Ergebnisse einer empirischen Studie. **Innsbruck**, 2007.

RENDER, Bary; HANNA, Michael E.; STAIR JR, Ralph . M. **Análise quantitativa para administração**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

RENGKUNG, Leonardus Ricky. Modelling of dynamic capabilities: A system dynamics approach. **Academy of Strategic Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 1-14, 2018.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2010.

ROCHA, Décio; DEUSDARÁ, Bruno. Análise de conteúdo e análise do discurso: o lingüístico e seu entorno. **DELTA: Documentação de Estudos em Lingüística Teórica e Aplicada**, v. 22, p. 29-52, 2006.

RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. Rede de empresas. **SEBRAE**. Brasília, 2014.

ROMME, A. Georges L.; ZOLLO, Maurizio; BERENDS, Peter. Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism: a simulation model. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1271-1299, 2010.

RUA, Orlando. Absorptive capabilities and competitive advantage: the linkage. **Periodica Polytechnica Social and Management Sciences**, v. 27, n. 2, p. 164-172, 2019.

RUA, Orlando; FRANÇA, Alexandra; ORTIZ, Rubén Fernández. Key drivers of SMEs export performance: the mediating effect of competitive advantage. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

SAAD, Mohammed; KUMAR, Vikas; BRADFORD, John. An investigation into the development of the absorptive capacity of manufacturing SMEs. **International Journal of Production Research**, v. 55, n. 23, p. 6916-6931, 2017.

SANTOS, A. Programa de treinamento de desenvolvimento à qualidade operacional. **RTE – Rodonaves Transportes e Encomendas Ltda.** Ribeirão Preto, 2006. 25p.

SANTOS, Nathália de Melo; Bronzo, Marcelo; DE OLIVEIRA, Marcos Paulo V.; RESENDE, Paulo Tarso. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SANTOS, Simone Aparecida dos; OLIVEIRA, Marlene. A produção científica sobre Língua Brasileira de Sinais (Libras) presente nos currículos Lattes do CNPq. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 22, p. 35-46, 2017.

SANTOS, Thais Miria; DEL VECHIO, Gustavo Henrique. A gestão de relacionamento com clientes (crm) como um importante recurso para o crescimento empresarial. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 819-828, 2020.

SANTOS-VIJANDE, María Leticia; GONZÁLEZ-MIERES, Celina; LÓPEZ-SÁNCHEZ, Jose Ángel. An assessment of innovativeness in KIBS: implications on KIBS'co-creation culture, innovation capability, and performance. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2013.

SCHEIN, Edgar. Problemas psicológicos de las organizaciones. **DEL CASTILLO, SA, Psicología de la organización.** Madrid: Prentice-Hall International, 1972.

SCHNEIDER, Aline B. Michael Porter: 30 anos depois de Estratégia Competitiva Influência do autor nos trabalhos brasileiros em estratégia: estudo bibliométrico em trabalhos dos últimos dez anos do Enanpad. **Center of Research in International Business & Strategy**. n. 25. 2008.

SCHOONBAERT, Dirk; ROELANTS, Gilbert. Citation analysis for measuring the value of scientific publications: quality assessment tool or comedy of errors?. **Tropical Medicine & International Health**, v. 1, n. 6, p. 739-752, 2009.

SCHUMPETER, Josef. A. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Nova Cultura, 1988.

SCHUMPETER, Josef. A. **The Theory of Economic Development** Oxford, Oxford University Press, 1978.

SCHWAB, Patricia. I.; CAPELEZZO, Juliana.; GIACOMIN, Caroline.; MACIEL, Alan. C. S.; BORGES, Ceíça.L. P. A estrutura organizacional como estratégia empresarial. **Congresso internacional de administração**, Ponta Grossa, 2015.

SCHWER, Karlheinz; HITZ, Christian. Designing organizational structure in the age of digitization. **Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)**, v. 5, n. 1, p. 11-11, 2018.

SCIMAGO JOURNAL & COUNTRY RANK (SJR). 2018. <https://www.scimagojr.com/>

SCOPUS CONTENT COVERAGE GUIDE. Elsevier, 2017

SCOTT, Richard. The organization of societal sector. **Organizational environments: Ritual and rationality**, p. 129-153, 1983.

SCOTT, W. Richard. **Organizations: Rational, natural, and open systems**. Prentice hall, 1992.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. **Revista Famecos**, v. 13, n. 31, p. 47-53, 2006.

SELZNICK, Philip. Fundamentos de la teoría de la organización. In: ETZIONI, A. **Complex organizations: a sociological reader**. New York: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1985.

SELZNICK, Philip. **Fundamentos de la teoría de la organización**. 1969.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) – **Entenda as diferenças entre microempresas, pequena empresa e MEI**. Disponível em <[https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-Os-Principais-Desafios-que-as-Pequenas-e-Médias-Empresas-\(PME's\)-enfrentam-no-Brasil-REGMPE-Brasil-BR-V.2-Nº1-p.137-161-Jan./Abr.2017](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-Os-Principais-Desafios-que-as-Pequenas-e-Médias-Empresas-(PME's)-enfrentam-no-Brasil-REGMPE-Brasil-BR-V.2-Nº1-p.137-161-Jan./Abr.2017)>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) Panorama Sebrae, Núcleo de Inteligência Institucional da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae, 2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).<http://www.gemconsortium.org/country-profile/46,2018>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil,2018>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE).<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf,2018>.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). Participação das pequenas e micro empresas na economia brasileira. Relatório da Região Sul, 2018.

SIGALAS, Christos. Competitive advantage: the known unknown concept. **Management Decision**, 2015.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, Luciana Santos Costa Vieira da **DINÂMICA INOVATIVA DAS EMPRESAS DO SETOR DE SOFTWARE DE SANTA CATARINA: um estudo multicasos** / Luciana Santos Costa Vieira da Silva; orientador, Silvio Antonio Ferraz Cario, 2019.

SILVEIRA, Moisés Lemes da. **Política de comunicação para instituições educacionais: o caso da rede metodista de educação**. Tese (doutorado em Comunicação Social) --Faculdade de Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2012.

SIMPLES NACIONAL - **Perguntas e Respostas**. Disponível em <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Perguntas/Perguntas.aspx/>>. Acesso em 12/06/2019.

SMALL, Henry. Co-citation in the scientific literature: A new measure of the relationship between two documents. **Journal of the American Society for information Science**, v. 24, n. 4, p. 265-269, 1973.

SODERSTROM, Sara B.; WEBER, Klaus. Organizational structure from interaction: Evidence from corporate sustainability efforts. **Administrative Science Quarterly**, v. 65, n. 1, p. 226-271, 2019.

SOUZA, Ana Clara. A. A.; MOURA, André Aroldo F.; CABRAL, Augusto Cezar A. A teoria da contingência e suas implicações para a estratégia em empresas inovadoras incubadas. In: **ENEGEP. N. 33, 2013**, Salvador. Anais. Salvador, 2013.

SPENCE, Laura J.; SCHMIDPETER, René; HABISCH, André. Assessing social capital: Small and medium sized enterprises in Germany and the UK. **Journal of Business ethics**, v. 47, n. 1, p. 17-29, 2003.

SPRAFKE, Nicole; EXTERNBRINK, Kai; WILKENS, Uta. Exploring micro-foundations of dynamic capabilities: Insights from a case study in the engineering sector. In: **A focused issue on competence perspectives on new industry dynamics**. Emerald Group Publishing Limited, 2012.

STAKE, Robert E. **Qualitative case studies**. 2008.

STAKE, Robert. E. **Qualitative case studies**. New York. 2005.

STIEGLITZ, John D. et al. A novel system for embryo-larval toxicity testing of pelagic fish: Applications for impact assessment of Deepwater Horizon crude oil. **Chemosphere**, v. 162, p. 261-268, 2016.

STONEHOUSE, George; PEMBERTON, Jonathan. Strategic planning in SMEs—some empirical findings. **Management decision**, 2002.

STONER, Allan W.; LEWIS III, F. Graham. The influence of quantitative and qualitative aspects of habitat complexity in tropical sea-grass meadows. **Journal of Experimental Marine Biology and Ecology**, v. 94, n. 1-3, p. 19-40, 1985.

STUDZINSKI, Marcio Antonio; MARKOSKI, Adelar. A postura estratégica e a forma de competitividade em indústrias de transformação na região de frederico westphalen. **Revista de Administração**, v. 3, n. 5, p. 15-34, 2004.

SWOBODA, Bernhard; OLEJNIK, Edith. Linking processes and dynamic capabilities of international SMEs: the mediating effect of international entrepreneurial orientation. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 1, p. 139-161, 2014.

SYTCH, Maxim; WOHLGEZOGEN, Franz; ZAJAC, Edward J. Collaborative by design? How matrix organizations see/do alliances. **Organization Science**, v. 29, n. 6, p. 1130-1148, 2018.

TAKAHASHI, Adriana Roseli Wünsch et al. Dynamic capabilities, marketing capability and organizational performance. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 14, p. 466-478, 2016.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN, Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em gestão pública**. 2008.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Revista de Administra&ccedil; ão da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 4, 2001.

TJORA, Aksel H. Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. **Qualitative research**, v. 6, n. 4, p. 429-451, 2006.

TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves et al. Dynamic capabilities and organizational social capital: an exploratory study in the environment of incubator and technology park. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 4, p. 666-684, 2015.

TORUGSA, Nuttaneeya Ann; O'DONOHUE, Wayne; HECKER, Rob. Capabilities, proactive CSR and financial performance in SMEs: Empirical evidence from an Australian manufacturing industry sector. **Journal of business ethics**, v. 109, n. 4, p. 483-500, 2012.

TRANFIELD, David; DENYER, David; SMART, Palminder. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British journal of management**, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.

TRIPSAS, Mary; GAVETTI, Giovanni. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1147-1161, 2000.

TRIVINOS, Augusto.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

TRAVASSOS, G.; BIOLCHINI, Jorge. Revisões sistemáticas aplicadas a engenharia de software. In: **XXI SBES-Brazilian Symposium on Software Engineering**. 2007.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. **International journal of information management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

TURI, Jamshid Ali; SOROOSHIAN, Shahryar. The impact of organisational structure on organisational learning. **Middle East Journal of Management**, v. 6, n. 2, p. 204-232, 2019.

TUSHMAN, Michael L.; SMITH, Wendy. Organizational technology. **Companion to organizations**, v. 386, p. 414, 2002.

VALIEVA, Vladimirovna Olga. Organizational routines in Russian companies: Review of practices. **Serbian Journal of Management**, v. 9, n. 2, p. 241-262, 2014.

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 24, n. 1, p. 79-81, 2013.

VALLE, Rogério.; OLIVEIRA, Saulo. B. de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN** Business Process Modeling Notation. São Paulo: Atlas, 2009.

VALLS, Valéria Martin. **Qualidade em unidades de informação**. In: VERGUEIRO, Waldomiro; MIRANDA, Angélica C. D. (Orgs.). Administração de unidades de informação. Rio Grande: FURG, 2007.

VAN ECK, Nees Jan; WALTMAN, Ludo. Visualizing bibliometric networks. In: **Measuring scholarly impact**. Springer, Cham, 2014. p. 285-320.

VAN HOOFF, Bart; THIELL, Marcus. Collaboration capacity for sustainable supply chain management: small and medium-sized enterprises in Mexico. **Journal of Cleaner Production**, v. 67, p. 239-248, 2013.

VAN REIJSEN, Jurrian. **Knowledge perspectives on advancing dynamic capability**. 2014. Tese de Doutorado. University Utrecht.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de empresas**, v. 40, p. 20-37, 2000.

VAZ COSTA, Rubens. **Teoria do desenvolvimento econômico de Joseph Schumpeter** - Introdução à tradução ao português. São Paulo, 1982.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**, 11.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERHOEF, Peter C.; BROEKHUIZENA, Thijs ; BARTB, Yakov; BARTB, Abhi ; DONGA, John Qi ; FABIANA Nicolai ; HAENLEINC , Michael . Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, v. 122, p. 889-901, 2019.

VIANA, Fernando Luiz Emerenciano et al. Fontes de obtenção de vantagem competitiva em empresas industriais: uma análise nas indústrias têxtil e de calçados do Ceará. **Revista Econômica do Nordeste**, v. 43, n. 3, p. 533-560, 2012.

VINHAS, Ana Paula Lemos Centeno; BECKER, Grace Vieira. Redes de cooperação interorganizacional: O caso da rede macsul. **Análise–Revista de Administração da PUCRS**, v. 17, n. 1, 2006.

WALLIN, Johan A. Bibliometric methods: pitfalls and possibilities. **Basic & clinical pharmacology & toxicology**, v. 97, n. 5, p. 261-275, 2005.

WALSH, Gianfranco; SCHUBERT, Petra; JONES, Colin. Enterprise system investments for competitive advantage: An empirical study of Swiss SMEs. **European Management Review**, v. 7, n. 3, p. 180-189, 2010.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WEBER, Max. Economía y sociedad, Madrid, **Fondo Cultura Económica**. 1993.

WEAVEN, Scott et al. Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 109-123, 2021.

WILDEN, Ralf; GUDERGAN, Sigfried; NIELSEN, Bo B.; LINGS, Ian Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long range planning**, v. 46, n. 1-2, p. 72-96, 2012.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YEUNG, Tony; Terebiznik, Mauricio.; YU, Liming.; SILVIUS, John; ABIDI, Mark.; Philips.; GRINSTEIN, Sergio. Receptor activation alters inner surface potential during phagocytosis. **Science**, v. 313, n. 5785, p. 347-351, 2006.

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Ana Thorell; revisão Técnica Cláudio Damacena. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, Robert. K., **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YU, Tony Fu-Lai. Toward a capabilities perspective of the small firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 3, n. 3, p. 185-197, 2001.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. **Academy of management review**, v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.

ZAHRA, Shaker A.; UCBASARAN, Deniz; NEWHEY, Lance R. Social knowledge and SMEs' innovative gains from internationalization. **European Management Review**, v. 6, n. 2, p. 81-93, 2009.

ZAIRI, Mohamed. Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business process management journal**, 1997.

ZAMIRI, Majid; CAMARINHA-MATOS, Luis M. Organizational structure for mass collaboration and learning. In: **Doctoral Conference on Computing, Electrical and Industrial Systems**. Springer, Cham, 2019. p. 14-23.

ZANDER, Udo; KOGUT, Bruce. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. **Organization science**, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995.

ZHAO, Dangzhi; STROTMANN, Andreas. Evolution of research activities and intellectual influences in information science 1996–2005: Introducing author bibliographic-coupling analysis. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 59, n. 13, p. 2070-2086, 2008.

ZHOU, Kevin Zheng; LI, Caroline Bingxin. How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 3, p. 224-231, 2010.

ZHOU, Steven S.; ZHOU, Abadi; FENG, Junzheng ; JIANG, Shisong. Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of innovation. **Journal of Management & Organization**, v. 25, n. 5, p. 731-747, 2017.

ZOLLO, Maurizio; WINTER, Sidney G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

ZOTT, Christoph. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic management journal**, v. 24, n. 2, p. 97-125, 2003.

ZUPIC, Ivan; ČATER, Tomaž. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational research methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015.



## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE 1 - PROTOCOLO DO ESTUDO DE CASO**

#### **1 – INTRODUÇÃO**

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é utilizado em diferentes situações, tendo como objetivo contribuir para o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados. Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida nas situações em que: colocam-se questões do tipo “como” e “por que”; o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos; e o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A entrevista é uma técnica de coleta de dados que foi usada neste estudo de caso e que apresentou algumas vantagens no que se refere ao fato de ela favorecer a relação intersubjetiva entre o pesquisador e o entrevistado, e, por meio de trocas verbais e não verbais, permitir uma maior compreensão da opinião de pessoas sobre situações e vivências pessoais. Assim, nessa interação por meio da palavra, tornou-se possível apreender significados, valores e opiniões, e compreender a realidade social com uma profundidade dificilmente alcançada por outras técnicas. Foi utilizada a entrevista estruturada, que se caracterizou por apresentar uma estruturação não muito rígida do roteiro, oferecendo espaço para a fala espontânea do entrevistado, e por não limitar as opções de respostas. Quanto ao número de entrevistas, foi de 25, nas quais os respondentes foram capazes de trazer conteúdos significativos para a compreensão do tema da tese, referente à relação da estrutura organizacional com as capacidades dinâmicas. A seguir, são apresentadas as nove secções do protocolo elaborado com base em Yin (2005) e Guerra (2010).

#### **2 – CONTATO COM O OBJETO E O CASO**

A construção do projeto de doutorado partiu de uma RSL, que envolveu os construtos teóricos da vantagem competitiva, mais precisamente na vertente das capacidades dinâmicas em PMEs. Nessa revisão de literatura, verificou-se um *gap* teórico da relação das capacidades dinâmicas com as estruturas organizacionais. Assim, no primeiro semestre de 2019, quando da elaboração do projeto de tese do doutorado, o

pesquisador visitou a sede regional da Redefort, no norte do Rio Grande do Sul, em Três Passos, para uma conversa previamente agendada na intenção de verificar a possibilidade de estudar as PMEs ligadas à rede. A partir de questionamentos aleatórios e das falas dos gerentes, o *gap* teórico levantado na RSL ficou evidente também na prática. Tal fato motivou a elaboração do projeto da tese e a atual pesquisa. Assim, após as tratativas descritas neste protocolo, em março de 2020, o pesquisador pôde fazer a pesquisa de campo, dirigindo-se a cada sede das PMEs da Rede da referida região.

### **3 – SEÇÕES DO PROTOCOLO**

#### **Primeira seção: dados sobre o entrevistado e a entrevista**

##### **Dos entrevistados e a organização**

Os dados dos entrevistados referentes a nome, telefone e *e-mail* estão detalhados conforme anexo 1. Para analisar a formação, dados profissionais atuais e demais informações, foi elaborado um protocolo de questões, de acordo com o apêndice 3, e analisado um perfil constante do capítulo de apresentação e análise de dados. Já os dados referentes à organização, como nome e localização, constam no anexo 1. Os dados gerais foram levantados com um protocolo de questões, conforme apêndice 3, e foi traçado um perfil das organizações objeto da pesquisa, presente também na análise de dados desta tese.

##### **Da entrevista**

A data e horário de início de cada entrevista foi pré-agendada por telefone, e o local escolhido correspondeu à cidade-sede de cada PME estudada. O tipo de entrevista foi face-a-face, e a forma de registro dos dados ocorreu por meio de anotação, gravação de áudio e vídeo. Foi elaborado um perfil dos entrevistados com base em um protocolo de questões, de acordo com o apêndice 4, o qual consta no capítulo de análise de dados. A identidade do entrevistado é mantida em sigilo. Por fim, quanto à data das entrevistas, elas foram realizadas entre março e junho de 2020.

##### **Segunda seção: dados sobre a pesquisa**

Foram repassados aos entrevistados os dados sobre o pesquisador e seu orientador, como nome, *e-mail* e telefone. Também foram informados dados sobre a organização responsável pela pesquisa, a UFSM, como nome e endereço, e dados sobre o departamento e programa de pós-graduação da referida Instituição. Foi comunicado o tipo de pesquisa, doutorado, e a linha de pesquisa referente a estruturas e estratégias. Também foi relatado o objetivo da pesquisa; suas contribuições (benefícios) tanto para o aluno quanto para as PMEs pesquisadas; a etapa atual; e sua classificação, pesquisa de campo de tese de doutorado.

### **Terceira seção: orientações gerais do pesquisador**

Ao marcar a entrevista, foram acertados o local e o horário, bem como o tempo de entrevista e a permissão para acessar o local de entrevista. Foram repassadas novamente todas as informações referentes à universidade, ao pesquisador, ao orientador e ao assunto da pesquisa. Na entrevista, o respondente foi arguido de acordo com o previamente combinado, seguindo-se o roteiro das questões já estabelecidas no apêndice 3, e teve sua fala gravada. Concedeu-se tempo para o entrevistado responder espontaneamente e conforme sua disponibilidade. Após, lembrou-se de toda a entrevista, fazendo-se anotações adicionais e interpretações sobre os dados coletados, terminou-se de preencher o protocolo, sendo, então, preparadas as interpretações e os dados para enviar ao entrevistado, visando a checagem posterior.

### **Quarta seção: observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista**

Foram incluídas as instruções ou regras seguidas pelo entrevistado durante a aplicação dos questionários, as quais foram explicitadas claramente ao entrevistado. Foi bem-vinda a fala espontânea do entrevistado, que teve liberdade para usar seu conhecimento e experiência profissionais, além de opinião pessoal, para responder às perguntas. Aqui, o entrevistado pode citar exemplos que facilitem ou ilustrem sua resposta, assim como fazer comentários gerais ou específicos sobre o assunto da questão e seu contexto; porém, dados sigilosos devem ser preservados. O pesquisador transcreveu anotações durante a resposta do entrevistado e, devido à limitação de velocidade para realizar esta ação, pôde solicitar que o entrevistado repetisse algum ponto de sua resposta.

### **Quinta seção: definição de termos utilizados nos questionários**

O pesquisador incluiu os termos que aparecem nas perguntas dos questionários tendo em vista que poderia existir a possibilidade de o entrevistado ter alguma dúvida sobre o seu significado. Ficou acertado que o entrevistado poderia perguntar ao pesquisador sobre o significado do termo, para não gerar uma interrupção desnecessária, na entrevista, que poderia, inclusive, afetar a linha de raciocínio de ambos. Os termos mais recorrentes que surgiram e que foram explicados aos entrevistados são capacidades dinâmicas, estrutura organizacional, gestão estratégica, competitividade, concorrência e outros referentes à linguagem acadêmica da área de administração.

### **Sexta seção: questionários**

Os protocolos de questões constantes no apêndice 3 foram elaborados seguindo-se os três objetivos específicos de pesquisa e seus respectivos construtos teóricos. Cada construto teórico foi analisado segundo dimensões específicas e, para cada dimensão, foi elaborado um conjunto de questões com o objetivo de levantar dados referentes a elas. Para o primeiro objetivo específico, o construto teórico foi a estrutura organizacional, com as dimensões da departamentalização, especialização, descentralização, coordenação e formalização. Para o segundo objetivo específico, o construto foi capacidades dinâmicas, com as dimensões inovação, absorção e aprendizagem. E no terceiro objetivo referente à relação entre os dois construtos, as dimensões analisadas foram a gestão e os recursos. Por fim, as questões foram elaboradas de forma clara e concisa para que o entrevistado não tivesse dúvidas ao responder e, assim, pudesse levantar o máximo de informações necessárias.

### **Sétima seção: finalizando a entrevista**

No final da entrevista, o pesquisador deixou o respondente à vontade para acrescentar mais informações não constantes no protocolo de questões. Também ficou acordado que, se o pesquisador tivesse mais algum questionamento, entraria em contato para sanar tais dúvidas, e que, no sentido inverso, também o entrevistado poderia entrar em contato para sanar dúvidas e demais informações.

As entrevistas foram gravadas e, depois, transcritas conforme a regra da ABNT para interpretação e análise de dados que corroboram com esta tese. As entrevistas transcritas foram analisadas com base no método proposto por Bardin (2006), de análise de conteúdo, e, após, os dados são apresentados em capítulo específico constante desta tese.

#### **Oitava seção: planilha de despesas**

Ressalta-se que esta pesquisa não foi financiada por nenhum instituto de fomento, sendo que as despesas ocorreram por conta do pesquisador referentes a viagens, alimentação, estadia e transporte. Houve um ônus limitado por parte da UFSM, pois o pesquisador recebeu afastamento integral de um ano e parcial de dois anos de afastamento para realizar este estudo.

#### **Nona seção: termo de compromisso**

O pesquisador preencheu, assinou e entregou ao entrevistado um documento em que ele assume formalmente o compromisso de que manterá a identidade do entrevistado em sigilo. Essa estratégia foi útil para deixar o entrevistado mais à vontade, não apenas para participar da pesquisa, mas também para responder às questões. Sustentado pelo documento, o entrevistado pode falar com mais liberdade, fornecendo respostas com maior amplitude e profundidade. O termo de compromisso elaborado está constante no apêndice 2.

Protocolo elaborado com base em Yin (2005) e Guerra (2010)

## APÊNDICE 2 - TERMO DE COMPROMISSO E APRESENTAÇÃO



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DOUTORADO**  
**EM ADMINISTRAÇÃO**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa de tese de doutorado que tem como **objetivo central** investigar como a estrutura organizacional influencia a construção e sustentação de capacidades dinâmicas em PMES que pertencem a uma rede de cooperação. A pesquisa é conduzida pelo doutorando Cleomar marcos Fabrizioo, pesquisadora principal, e Prof. Dr. Gilnei Luzi de Moura, pesquisador responsável.

Antes de concordar em participar da pesquisa e responder aos questionamentos inerentes a ela, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento.

Como **procedimentos** de pesquisa, será realizada uma entrevista individual com questões sobre sua vida profissional e a empresa que gerencia, as quais serão gravadas por meio de gravador de voz digital. Posteriormente, as entrevistas serão transcritas e, caso seja de seu interesse, poderá acessar o material para leitura e correções, se achar necessário.

As respostas às perguntas das entrevistas não representarão qualquer risco de ordem física ou psicologia para você, podendo apenas provocar algum desconforto. Por outro lado, como **benefícios**, a pesquisa oportunizará a construção do conhecimento científico, o qual será difundido em formato de tese e artigos científicos, dando subsídio para reflexões sobre aspectos relacionados ao trabalho e as organizações, e também para melhorar os processos gerenciais da rede.

A sua participação é **livre e voluntária**. Não haverá nenhuma forma de compensação financeira e, também, não haverá custos para o participante. A identidade do participante permanecerá em **sigilo** durante toda a pesquisa e, especialmente na publicação dos resultados. Você terá direito de desistir da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e se perder os benefícios aos quais tenha direito.

O participante terá garantias de **esclarecimentos** antes e durante o curso do estudo. Em caso de dúvida, poderá entrar em contato com Gilnei Luiz de Moura pelo telefone (55) 3220 9258. Todos os dados coletados serão armazenados em um armário na sala 4209 do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM durante o período de cinco anos à sua disposição a qualquer momento. Após este período serão incinerados.

....., .....de.....de 2020.

Eu, .....Rg nº .....após lido as informações contidas acima, fui esclarecido sobre a pesquisa e concordo que meus dados sejam utilizados na realização da mesma. Declaro, ainda, que assino consentimento em duas vias, ficando com posse de uma delas.

---

Assinatura do participante

---

Pesquisador principal – Cleomar marcos Fabrizioo – Doutorando em Administração

---

Pesquisador responsável – Gilnei Luiz de Moura – Professor da UFSM

## **APÊNDICE 3 - Do perfil do gestor e da empresa**

### **Roteiro 1: Do perfil do gestor e da empresa**

#### **Perfil do Gestor**

- 1 - Nome
- 2 - Sexo
- 3 - Escolaridade
  - a) médio
  - b) curso superior
  - c) especializações
- 6 - Tempo de empresa
- 7 - Cargo que ocupa
- 8 - Tempo de cargo

#### **Perfil da empresa**

- 1 - Ano de criação;
- 2 - Tipo de jurídico da empresa;
- 3 - Número de empregados (colaboradores);
- 5 - Faturamento;
- 6 - Ano de entrada na rede;
- 7 - Existência de uma estrutura organizacional (organograma) formal;
- 8 - Número de sócios
- 9 - Capital social

## **APÊNDICE 4 - Dos objetivos da pesquisa**

### **Roteiros 2: Dos objetivos da pesquisa**

#### **I - Da estrutura organizacional**

- 1 - Existe um Organograma na empresa que mostra sistema de departamentalização das atividades da empresa?
- 2 - Existe algum setor ou funcionário com alguma Especialização em alguma atividade específica da empresa?
- 4 - Quais as atividades especializadas?
- 5 - Ocorre algum tipo de Descentralização de ordens, orientações, comandos na empresa?
- 6 - Como é exercida a liderança na empresa?
- 7 - A Coordenação das atividades é realizada de que forma pela gerencia da empresa?
- 8 - Existe algum tipo de Formalização das rotinas e atividades da empresa?
- 9 - Existem manuais na empresa?
- 10 - Como são repassadas as orientações aos funcionários?

#### **II - Das capacidades dinâmicas**

- 1 - Quais as formas utilizadas pela empresa para diferenciar seus produtos no mercado durante?
- 2 - Qual a visão estratégica que a empresa adotou nos últimos anos?



- 3 - Quem define as grandes linhas de ação da empresa em termos competitivos no mercado?
- 4 - O que tem diferenciado a empresa no mercado perante os demais concorrentes?
- 5 - Quais recursos estratégicos que a empresa desenvolveu para poder competir no mercado nos últimos anos?
- 6 - Como a empresa trabalha o processo de mudança e inovação de produtos diante das exigências do mercado?
- 7 - Que padrões de inovação a empresa adotou nos seus produtos nos últimos anos?
- 8 - Quais são as principais habilidades/competências existentes na organização que lhe proporcionam um diferencial no mercado?
- 8 - Existe algum tipo de aliança ou parceria estratégica que proporcione agregação de valor aos produtos da empresa?
- 9 - A gerência e a equipe têm capacidade de inovação, isto é, criar novos produtos, novas formas de trabalho, novo perfil de atendimento e outras inovadoras rotinas da empresa?
- 10 - Como a gerência percebe a capacidade de absorção(aprendizagem) da equipe e da empresa como um todo?
- 11 - A empresa evoluiu, a partir da inserção na rede?
- 12 - Como a gerência percebe capacidade de adaptação, de mudar e se adaptar a novas rotinas de trabalho, novos comportamentos do cliente, fornecedores e concorrentes, e também do mercado em geral?

### **III – Da relação entre a estrutura organizacional e as capacidades dinâmicas**

- 1 - Quais são os principais sistemas gerenciais que garantem a implementação das estratégias na dinâmica administrativa e produtiva da empresa?
- 2 - Um organograma claro e bem definido ajudaria a equipe entender o fluxo de trabalho, rotinas e responsabilidades na empresa?
- 3 - Esse organograma, com um sistema de autoridade, responsabilidade e principalmente autonomia, proporcionaria que tipo de ganhos a equipe da empresa?
- 4 - A questão de delegar responsabilidades é bem resolvida ou bem compreendida pela gerência?
- 5 - A empresa adota MANUAIS DE ORIENTAÇÕES para seus funcionários?
- 6 - Como é o processo de COMUNICAÇÃO na empresa?
- 7 - Como são estabelecidas as ROTINAS de trabalho na empresa?
- 8 - A especialização dos funcionários é importante para o aumento da responsabilidade e produtividade no trabalho?
- 9 - Como a descentralização de autoridade ajudaria a empresa a competir melhor?
- 10 - A criação de um sistema departamentalizado de funções ajudaria na melhora da qualidade do trabalho na empresa?
- 11 - Como a coordenação das atividades são desenvolvidas com o intuito de melhorar a capacidade competitiva da empresa?
- 12 - Em que contribuiria um sistema de formalização dos processos internos de trabalho para a melhora competitiva da empresa?

## APÊNDICE 5 - Modelo de entrevistas realizadas

### ANÁLISE DO PERFIL DO GESTOR E DA EMPRESA

#### A - Perfil do Gestor

**1 Como é o seu nome e idade?**

10 – P. de P. T. – 26 anos

**2 Sexo?**

10 – Masculino

**3 Qual a sua escolaridade?**

10 - Superior(administração), especialização

**4 Quanto tempo possui de empresa?**

10 – 15 anos

**5 Há quanto tempo de cargo exerce o cargo de gerencia?**

10 – 03 anos

#### B - Perfil da empresa

**1 Qual o ano de criação da empresa?**

10 – 1994(26 anos)

**2 Qual a forma jurídica da empresa?**

10 - Sociedade limitada

**3 Qual o número de empregados?**

10 – 10 empregados

**4 Qual o faturamento mensal médio?**

10 – R\$ 300.000,00

**5 Qual o ano de no de entrada na rede?**

10 – 2017(03 anos)

**6 Qual o número de sócios?**

10 – 2 sócios

**7 Qual o valor do capital social?**

10 – R\$ 2.000.000,00

**8 Qual modalidade de arrecadação tributária adotada?**

10 – Simples nacional

### DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

**1 - Existe um sistema de departamentalização/separação das atividades da empresa?**

10 - Sim, é... tudo que chama, tudo... cada um tem o seu setor, pra tu cuidá.

Eu faço a parte de gestão, estratégica, custos... enfim, toda parte de gestão, na empresa, passa por mim. A mãe ajuda na parte de compras, então, logo abaixo, né. Compras, e também é gerente de loja. Eu, eu raramente, eu fico muito tempo na empresa. Eu fico uma

hora, saio fazê uma coisa, pra lá e pra cá... hã, enfim. Tem, tem outros negócio. Então, professor, tem também a questão do, do, do... *coaching*, né. Então tem muitas vezes que eu não consigo ficar muito tempo na empresa.

Mas, então, ela faz essa parte pra mim também. A, logo abaixo, também, as guria dos caixa. Vamô começa daqui pra trás. São duas caixas, tá...que, também, depois eu falo no final sobre isso. São duas caixas, tem um... a, o moço na padaria. Um rapaz no açougue. E um rapaz que faz reposição, e ajuda nas entregas... tá. E tem um rapaz que entrega também. São quatro... tá. Tem uma rapaz, daí, que vem, que é um autônomo, trabalhar com nós, na parte do empacotamento, às vezes, ou até mesmo pra carregá um rancho, que agora o menino tá ali passando álcool gel... né. Hã, tem a moça que faz faxina pra nós, três vez por semana. Né, ela é um...uma conta da área de serviço. Mas, enfim. Cada um tem o seu lugar e o que tem, e sabe o que tem que fazê na, no seu devido lugar. Porém, como nós somos uma empresa pequena, eu não, hã... eu não tenho condição de tê uma guria no caixa vinte e quatro horas, ali. Até porque, às vezes, vai ficar ociosa, ali, vai ficá sem fazer alguma coisa num período.

Então as guria também sabe que ela tem que repor a prateleira... o rapaz do açougue sabe que ele tem que cuidá uma parte, que é de lá atrás, fica mais próximo do açougue, tem que cuidá...né. A guri, guria da padaria sabe que ela tem que aju, pelo menos monitorá o freezer, aqui, a linha de pesado. “ah, tá faltando, gurizada. Vamo puxa lá”. Então, assim, tem uma estrutura bem nesse sentido... que cada um tem o seu serviço, né, seu setor, mas também a gente ajuda a cuida da empresa como um todo.

## **2 - Existe algum setor ou funcionário com alguma especialização em alguma atividade específica da empresa?**

**10** - Sim, em cada setor chave do mercado, porem no momento que ficam ociosos ajudam nos outros setores. Então, assim, tem uma estrutura bem nesse sentido... que cada um tem o seu serviço, né, seu setor, mas também a gente ajuda a cuida da empresa como um todo. Ocioso, ele vai tirá as outras coisa, exatamente. É, exa, é bem essa pegada que ele trabalha. Até porque, eu sempre digo, eu não consigo mantê um... um açougueiro lá atrás, sendo que ele não vai ter trabalho prum dia todo. Nós não temos uma empresa, assim, que... que demanda... até pro tamanho do município, né...

## **3 - Quais as atividades especializadas?**

10 - Resumidamente, a gerência estratégica é minha. A gerente financeira é... e, de lógico, que seria minha mãe. As duas caixas. Açougue, padaria e reposição. E entregas.

#### **4 - Ocorre algum tipo de descentralização de ordens, orientações, comandos na empresa?**

10 - Com certeza. A gente trabalha, hã... dando a maior condição possível pra eles trabalhá sozinho, pra eles decidi. Tanto é que açougue, professor, hoje... eu não compro mais carne. Quem compra é meu açougueiro. Eu não preciso mais me preocupa pra compra carne. E, quando falo de carne, não tô falando só de carne de gado. Tô falando de coxa, sobrecoxa, de frios, de congelados, tudo que ele faz pra mim, é isso aí. Se ele não compra, ele me dá a lista, “ó, Paulinho, compra pra mim isso, que eu, hoje, tá meio corrido, tá aqui”. Eles, “é só pega, entrá em contato com, com os fornecedores e cota qual o melhor preço”.

Que ele tava, eu também passei o número dele pros fornecedores, e eles mandam toda segunda-feira pela manhã, os preços, né.....da semana. Então ele fala em comparação e ele compra em cada um, que fica mais em conta.....né. E algumas coisas ele vem, negocia “ó, Paulinho, tá, tem um pouco a coxa sobrecoxa. Vamo pegar uma carinha de novo, uma paleti, enfim, pra... consegui um preço melhor?”. Mas ele vem cedo, mas ele tem autonomia pra comprá sozinho se precisa... Tá. Falando de fruteira, também, o rapaz que cuida da reposição, compra fruta sozinho também. Tá, então assim ó, eu, eu acredito que eu sô um líder muito flexível, e dô muita... liberdade pra eles, né. Até por confiança, que tenho nos rapaz, né. Pra, pra não só eu ficá me envolvendo. Imagina eu tem que saí lá, pra compra uma fruta. Sai pra compra banana... cara, os guri tão ali porque sabem fazê. Né. A gente trabalha, bem, bem tranquilo assim, ó, essa questão de, de... liderança liberal.

#### **5 – Como é exercida a liderança na empresa?**

**10 -** Olha, eu... acredito que na maioria das vezes sou um líder... liberal. Tá. Do tipo que, que... eles sabem da importância que é o emprego pra eles. Eu sempre deixo nítido isso “ó, pessoal, quantas pessoa vem pedi emprego pra nós, aqui”, né. “Então, dêem valor pra isso”. E quando eu falo “deem valor pra isso”, é deem valor pras oportunidades que eu dô pra vocês... né. Em que sentido? Sentido de, as guria do caixa. Claro que a gente, tem que cuidado de fechá o caixa há dias com elas. É importante, até pra elas podem se perdê, né. Mas não porque não confio nelas... né. Não porque a gente fique... em cima, por um

descuido, ou por um.... por mera implicância. Sim porque tem que fazer o fechamento de caixa, né.

É, hã.... mesma coisa o rapaz lá atrás. A gente... Se ele sabe que eu dei a oportunidade pra eles, de ser... de serem autossuficiente, digamos assim, né. Depois resolver no, no setor deles... mas também, ele tem que entendê que, além de um líder e um amigo que sô deles, eu também sou o chefe deles, né. Então a, a gente tenta cuida isso, né, sempre... de maneira que fique clara. Que... a liderança é liberal, mas que... é liberal até o ponto que eles vão rateá. : Então a gente... tá sempre nesse sentido. E eu acredito que, assim, ó, como eu falei no começo, eu sou um... um baita líder mesmo...eu não fico enchendo o saco... ele sabe o que tem que fazê. A gente, quando a gente foi contratado, a gente vai sempre dando tratamento, desde o sábado, eu mesmo que dou treinamento pra cada um. Até porque, eu, trabalhei em todos os setores, desde pequeno, né, então, eu sei de cada um, nossa, todo.....quem implantô o açougue, aqui, nessa empresa, fui eu. Eu quem era açougueiro na época, então, eu sei fazê os corte, eu sei... então até lá eu dou o treinamento. Na padaria eu dô o treinamento. Porque eu sei, eu passei por tudo aquilo. Eu acho que, também é por isso, que eles me respeitam bastante. Sim, ó, o cara tava aqui. Não é um, um, um cara que foi criado no bercinho de ouro, e vem aqui me dizê pra fazê as coisa assim, assado.

## **6 - A coordenação das atividades é realizada de que forma pela gerencia da empresa?**

10 – Assim....Eu faço mais o estratégico, a mãe, mais no tático...e a gurizada mais no operacional, né. Isso aí. Ele tá, a seguir, é bem jovem. A... mais velha na nossa equipe, tem vinte e seis anos. Então, entre... eu acho que entre... as nossas antenas, não é, como que... a gente é mais jovem, acaba captando gente mais jovens, e... eu, aprendi, professor... a dá emprego pra pessoas que já tenham família, por exemplo. Os jovens não tem a família..... porque tem a responsabilidade. Porque, logo no começo, pegava gurizada aí, que não tinha família, era só eles na vida, sabe. Tipo, vive na casa do pai, então não tinha muita responsabilidade.

Chegava meio bêbado...sabe, aquela coisa toda, não tinha aquela... aquela garra, aquela determinação... hoje, na minha equipe, são pessoas, todas, que já tem um relacionamento, tem uma família, tem uma casinha, já moram juntos com a esposa... e eu vejo que gurizada... dão o sangue..... pra empresa. Porque ela sabem que precisa disso aqui, e sabem que é muito bom tá aqui.

Elas, hã... eu vejo que, os colaboradores, eles sentem... prazer em tá na empresa. A gente, a gente proporciona o ambiente pra eles, tá na nossa visão, aqui, ó. Nossa, nossos valores, né. “Buscar um ambiente que motive e envolva as pessoas”. Então, isso, a gente tenta... sempre entrega pra eles. É, a gente tá aqui, não é só por trabalho, é por algo a mais, né. E eu vejo isso, isso, que el, que eles entendem essa pegada.

### **7 - Existe algum tipo de Formalização das rotinas e atividades da empresa?**

10 - Olha, na verdade, na.... na minha... no meu papel, não, mas todos eles são contratado no seu específico lugar, na carteira trabalho. Até porque eu não posso colocá o rapaz como reposição a trabalha no açougue. Vai que o cara se machuca, lá... A menina poderia tá a mesma coisa, como nossa padera, né.....auxiliar de padaria, na verdade.

## **DAS CAPACIDADES DINÂMICAS**

### **1 - Quais as formas/habilidades/competências utilizadas pela empresa para diferenciar seus produtos no mercado durante?**

10 - Eu acho que, primeira coisa é relacionamento. Hã... eu vim com esse viés muito forte de relacionamento. Com as pessoas eu sou, sempre uma pessoa muito querida na cidade. Desde Pia, piazzinho, um.. um... um pia de respeito, digamos assim, né.....como as pessoas falam. De, de tê cortesia com os mais velhos... e assim, enfim, respeitá as pessoas como um todo, não importando, independente do seu estado financeiro, ou não, né. Se fosse rico ou pobre, pra mim não... não tem diferença nenhuma com as pessoas. E... eu vejo que isso é nosso, é nosso maior bem hoje, é isso. Até com os próprios colaboradores, quando eles são contratado aqui, eles sabem disso, que os nossos colaborador, nossos, as pessoas que vem na empresa... são a razão do nosso negócios.

Então, a gente é focado muito em pessoas. É, eu acho que nosso maior diferencial competitivo, hoje, professor, é: relacionamento com o cliente. Eu acho que a nossa gestão, nossa parte mais estratégica, hoje, quem mais trabalha... acho não, tenho certeza, né. Que o nosso, nosso grande diferencial competitivo, hoje, é relacionamento com o cliente. *Marketing* e relacionamento, foca muito o relacionamento com o cliente, a proximidade da empresa com o cliente.

Isso inclui “n” atividades, do tipo: tem, temos uma festa de comunidade, papel de mesa da Rede Fort, tá lá presente, vai na festa, ajuda. Ah, tem um sorteio de uma rifa, a gente tá ajudando pras pessoas. Hã... alguém tá lá, passando fome. A gente sabe que o Paulinho

vai dá cesta básica pra quem tivé passando fome. Sabe. A gente trabalha muito forte com a comunidade.....porque eu vejo que, eu tô aqui, onde ele tá hoje, porque a comunidade tá me ajudando. Então, eu tenho esse mesmo viés de ajudar a comunidade. É uma via de mão dupla. Né. Hã... Então, é isso, também, com nossos colaboradores entendê essa sacada. Né. E... quando eles entenderam isso, eles entenderão que tem que entregá o melhor pro cliente. E o melhor é: uma prateleira arrumada, bonita, como eu falei, que as gurizada, eles sabem o que tem que fazê. Se alguém tá enchendo o caso, pra enchê, pra fica bonitinho..... pra minimizá estoque, botá aqui dentro. Eles de fato sabem que tem que fazê isso. Né. E quando você tá fazendo isso, não tá nem fazendo pra mim, nem pra... nem pra minha mãe, nem pra eles. Pra nossos clientes vêm e se sentirem bem na loja, né. A equipe tem essa capacidade. A, a nossa, nosso primeiro requisito de contratação, é por tê a espontaneidade da pessoa, pelo sorriso, pela empatia... isso que eu levo mais consideração. Cara, como lhe falei, essa é a importância de uma pessoa sê casada, que tem um relacionamento, já tem uma casa, ter filhos, ter talvez...isso tudo gera mais confiança, porque... a pessoa também, hã, se sente mais apegada ao trabalho. Ela sabe precisa de, de, desse negócio, do nosso negócio, pra vivê. Pra levá o bom pra casa...né. Então ela também se doa um pouco mais. E é justamente isso, a gente cobra muito o relacionamento. Isso fica claro, que essa soma de cada, que vocês fazem, dá o diferencial da empresa como organização...

## **2 - Qual a visão estratégica que a empresa adotou nos últimos anos?**

10 - Visão, é ser conhecido por excelência, o nosso trabalho. Né, no meio tu encontra isso. Nosso trabalho, em geral, é lucro pra mantê livre o nosso supermercado. Ou seja, a gente também tem que tê esse lado humano, mas nós não somo uma ONG.....né, professor. A gente tá aqui pra, de fato, atendê o cliente e...eu sei que talvez, na maioria das vezes, a nossa empresa, não é a mais barata... no, no... no município, é, é, é sem dúvida, na disparada, a que tem um custo, custo, ma, mais em conta, pro cliente. Mas na região, vou pega Palmeira das Missão, nos mercado, que fazem uns preço...fora do ar, sabe?

E não me preocupo com eles, né. Porque eu também tenho que ganha lucro. Porque eu entrego algo muito superior, em mercadoria, pro meu cliente. Eu entrego uma experiência de compra.....é. Que é uma experiência de compra. Então, vai vendê por preço justo, não é por sê o mais barato.....não é, é... a minha visão, não, a minha missão nunca é ser o

mais barato. E sim vendê por preço justo....né. Ser a melhor alternativa no mercado varejista, primar pela satisfação do cliente. Né, é, essa é nossa grande sacada. É, não pensa em vendê barato, e sim, pensar em vendê satisfação, né. Entregá, de fato, algo que seja mais...que uma simples compra.....e, sim, uma experiência.

É, outra coisa que pretendo estabelecê, é, parceria com os fornecedores, né. Investi no desenvolvimentos dos colaboradores.....a importância deles pra nós. E atua em conjunto com a comunidade.....em busca do bem comum. Ou seja, tudo que lhe falei está alinhado a nossa visão também, então...

### **3 - Quem define as grandes linhas de ação da empresa em temas competitivos no mercado?**

**10** - Tá, eu e a, e a minha mãe, hã... também há uma divergência, hã, em algumas coisas, tá. Até po, por eu tê uma experiência um pouquinho maior que ela, em gestão mesmo, algumas coisas ela acha que não é necessário.

Mas eu acho que é necessário. Então eu nem... hã... digamos que não dô explicação pra ela, muito nesse sentido. Ó, eu faço o que eu acho que tem que fazê na linha... questão estratégica. E apresenta pra eles “galera, vai sê essa estratégia de agora em diante”, “nesse período a gente vai fazer isso, isso, aquilo”.

E ela acata porque sabe, que não, não vão fazê nada que vai prejudica a empresa ou... me perguntaram, só vai soma. Então ela acata. Os colaboradores, eu, a... eu ainda tenho uma dificuldade em... em pedi pra eles o que pode ser feito. E não é difícil nem pedi, é dificuldade neles fala.

Justamente por sabê, assim, ó, “Paulinho estuda bastante, o que é que eu vô fala, o que posso contribui pra ele”.Eu vi que eles têm um pouco de medo, sabe, assim.....“mas será que eu vô pode falá uma coisa?”.Daí eles ficam meio, assim, já fez umas reuniões, assim, umas duas ou três vezes.....hã... e não flui muito. Então eu não quis fazê mais pra não cobrá tanto eles. Eu não, não sentirem pressionados, né.

Dizê “bah, não posso contribui em nada”, Então, calma, lá... nas entrelinhas, a gente acaba conversando algumas coisas. Né, eu digo “o que que fica bom”, né, na questão, assim, ó, operacional, né, professor? Na operacional. O que fica bom aqui? Eu não preciso fala isso, eles vão fazê melhor que eu, talvez. No operacional. Então, essa que é a parte que eu, realmente, acato com eles. Mas na parte estratégica, aí fica comigo mesmo. É que não tem uma, uma... até porque gurizada, assim... nenhum deles têm formação superior, né. Então não adianta, eles não vão entendê muito. Até alguns termo nós vamo usa, eles



não vão entende. Eles não servem, porque eles não estudaram isso também, né. Tá, então eu não fico forçando isso muito pra eles. Eu deixo, deixo ele foca no operacional, e deixa que eu faço o estratégico, né. O tático, realmente... e eu passo pra ela, passo pra equipe, e ela...ela coordena a equipe e põe pra fazê tudo que a gente combinou.

#### **4 - Quais recursos estratégicos que a empresa desenvolveu para poder competir no mercado nos últimos anos?**

10 - Então, é isso, também, com nossos colaboradores entendê essa sacada. Né. E... quando eles entenderam isso, eles entenderão que tem que entregá o melhor pro cliente. E o melhor é: uma prateleira arrumada, bonita, como eu falei, que as gurizada, eles sabem o que tem que fazê. Se alguém tá enchendo o caso, pra enchê, pra fica bonitinho..... pra minimizá estoque, botá aqui dentro. Eles de fato sabem que tem que fazê isso. Né. E quando você tá fazendo isso, não tá nem fazendo pra mim, nem pra... nem pra minha mãe, nem pra eles. Pra nossos clientes vêm e se sentirem bem na loja, né. Tudo que a gente faz aqui, é pautado em atendê os cliente. Né. Inclusive, a minha tese do MBA, foi... as estratégias sensoriais, do cliente..... ou seja, como que as... as, as atividades a, sensoriais, influenciam na decisão de compra.

Vô dizê que nossa empresa é super iluminada, entrou cuba... custô bem mais lâmpadas, né. A gente trabalha com odor, específica e lógica, que é do pão francês. A gente assa pão francês três vezes pela manhã, e quatro vezes à tarde, né. Justamente pra deixá a loja com mais tempo possível com cheirinho de pão quente.....né. Que também influencia. O senhor sabe, se o senhor vim com fome, senti o cheirinho do pão francês, qualquer cheiro bom, né.....mas o pão é um cheiro bacana, hã... tu vai aumentá tua compra em torno de vinte por cento. Só porque fica aquele cheirinho, tu vai... se tu tá com fome, tu vai vê, tudo vai sê comida pra ti. Tu vai imaginá algo, o café com o pão. Vai me levá uma massa, pra fazê com salame. Enfim... vai comprá o máximo.....um *mix* a mais que tu não levaria, se eu não tivesse despertado em você esse cheirinho gostoso do pão. Né. Degustação. O próprio, próprio tato de, tó, tu mostra pro cliente, mostra a embalagem. Pega na mão..... tu tem aquela coisa de quando é de, de pertencimento, quando o cliente pegou na mão, é meu... né. Eu, me pertence.

Então a gente trabalha muito isso. Os meus colaboradores são treinados, eles sabem que o som influencia. Eles sabem que a luz influencia... ..eles sabem que o cheiro é importante, né. Eles sabem que é importante pi... pega o sorvete, botá, que bacana que é, enfim... não, não tanto na parte de mercadoria, mas na parte de bazar, né. Que também é

uma... um carro chefe, que paga muita conta, né, o... o bazar. Mas então, em diferencial, do maior, nosso, hoje, é relacionamento. Basicamente seria essa na... Então, isso na comunidade e, principalmente, quando o cliente cai aqui dentro, também, vocês têm um atendimento diferencial, aqui, pra ele. De ponta. Ele sabe que, aqui, além de tê um preço bom, uma economia, né, uma qualidade na mercadoria.....acima de tudo, ele vai sê atendido como rei...

### **5 - Como a empresa trabalha o processo de inovação de produtos diante das exigências do mercado?**

10 - Constante. A gente tá sempre buscando algo novo...né. O que tem, desde mercadorias, hã... sucos, enfim... tem “n”. Todo dia tamo lançando coisas no mercado. Nós tamo buscando vê o que há de melhor pro nosso *click*. Claro, que condiz com nossa realidade, né. A gente vai lançá, lá, ouro líquido, não vai vendê no Lageado do Bugre. Talvez lá vai vendê.....mas o que realmente vende a gente tá sempre buscando e trazendo. Né, a nossa empresa é... até as pessoas dizem que é líder na nossa, na região até... Sagrado, São Pedro, São José, aí. Muita gente vem de fora porque sabe que vai encontrá.....né. Do tipo, Nescau, aquele lançaram, aquele Galak em pó, que é um, achocolatado em pó. Não tinha nem em Palmeira, aqui no Lageado do Bugre já tinha. A gente, eu vi, já fui atrás e já consegui compra. Entende? Inovação... não só nesse sentido, mas também na questão, da, de... sistemas, tá sempre buscando algo que, que é melhor. Né. Hã, inovando o sistema, também inovando a questão de...Isso, isso. TI. E também não só... TI, ou sis, ou... parte da mercadoria. Tamo sempre inovando, também, os sistemas operacionais. Que que ainda pode sê feito diferente, que vai rendê mais tempo pra nós... né. A gente sempre conversa com a gurizada, isso também. O que que pode sê feito melhor? Porque talvez eu ache que isso é bom.....mas se fazê do outro jeito, pode sê mais rápido e melhor. Isso também é inovação. Otimiza tempo. Também é inovação. Né. Nem sempre a inovação é criá um.... iPhone. Né...me sim, tu criá, adaptá os processo.....e criá algo que possa ser importante pra empresa.

### **6 - Que padrões de inovação a empresa adotou nos seus produtos nos últimos anos?**

10 - Isso, mais a Rede, assim, ó, ela não, ela não nos implica nada, sabe, a Rede não tem nada centralizado. Nada assim, ó.. hã, isso é uma estratégica que vocês precisam fazê. Não. A única coisa que a Rede faz é uma campanha de *marketing*... as campanhas de *marketing*, elas faz umas duas ou três no ano, e mandam pronta pra nós. Só campanhas

de *marketing*... né. Mas nada estratégico. Da estratégia, cada empresa age da sua maneira. Até porque cada realidade é uma realidade... Realidade aqui, Lageado do Brugre, é um, uma. Lá em Novo Hamburgo é outra, né. A estratégia competitiva de preço, lá é uma. Aqui é outra. Daria pra se dizê que o padrão de inovação vai sê ditado conforme a realidade de cada... Cada mercado, cada loja, de cada.....de cada ambiente operacional de negócio.

**7 - Existe algum tipo de aliança ou parceria estratégica que proporcione agregação de valor aos produtos da empresa?**

10 - Mas, assim, eu, eu tenho como trabalha com todos os parceiros. Todos os, os, as, as... os vendedores que vendem pra nós. Como parceria... né. Porque... eu vejo assim, ó... todo vendedor tem uma ossada....né. Todo vendedor tem algo, uma carta na manga, ali. E... pra que que não vamo favorece quanto tem uma promoção boa, algo bom que eu possa pegá e vendê pro cliente, por um preço bom também? Por... parceiro. Aquele cara tá sempre junto, ajudando, né. Foi exatamente naquela “preciso batê uma meta hoje, compra um... uma caixa de suco a mais?”. “Comprá pra ajuda você.. “....eu vô vende, né”. Então, tem o seguinte....tu procura ajudá ele, mas quando tu, se tu ganha o teu e...

Exatamente. E nesse, nesse dia também assim, ó, vamos supor essa semana, um vendedor fala “ó, Paulinho. Eu tenho, que entro... tá, já, aí, não vai tê muito, cinquenta caixa de coxa tem que pegá...”: “....a três e noventa e nove de custo.” “topa?”. Disse “me manda”. Ele ia oferecer pra mim, professor, se eu não fosse amigo dele, um cara que tá sempre ajudando ele, na parceria? Tem um laço de amizade, homi, assim? Não iria...oferece pra outro. Eu comprei, fiz uma promoção de coxa quatro, nove e nove, tô vendendo que nem água, tô vendendo pro um monte de gente da minha empresa... né. Então, essa que é o nosso maior diferencial competitivo, também, é não só focar na Rede.

**8 - A gerencia e a equipe tem capacidade de inovação, isto é, criar novos produtos, novas formas de trabalho, novo perfil de atendimento e outras inovadoras rotinas da empresa?**

10 - A minha equipe, com certeza, né. A, a minha mãe é um pouco mais ingessada nesse sentido de... de, de mudança, sabe. Ela tem uma série de dificuldade... não em se adaptá a mudança, mas em pensá algo novo.....sabe. Tem aquele... sabe. Mas a minha equipe, em questão operacional, assim, ó... é uma equipe fantástica. Como eu falei antes, tenho orgulho da minha equipe. Porque ele tão sempre buscando algo melhor, que possa... que

fica mais bonito. Os ponto de gôndola, os ponto extra... sempre tão fazendo algo diferente pra deixa melhor, pro cliente...eles entenderam que isso é importante, né. Então, eu acho que minha equipe realmente tem um...um, um.....tem uma grande capacidade de inovação.

**9 - Como a gerencia percebe a capacidade de absorção(aprendizagem) da equipe e da empresa como um todo?**

10 - Com certeza. Eu até ontem falava com um pessoal, sobre a, o que tá acontecendo hoje no Brasil, né. Eu acho que a gente não pode pegá e dizê como aprendizado ruim, né. Como algo ruim, e sim como aprendizado.....ressignifica tudo que acontece. Eu sempre gosto de fazê isso, professor. Resignificá as coisa. Acho que nada acontece por acaso. Por mais que seja algo ruim, tem que pega o que há de melhor daquele ruim, trazê como aprendizado pra tua vida e bola pra frente...né. Então, a gente tá sempre buscando isso também. Se deu errado, é aprendizado. Se deu certo, é vitória.....né. Nada é perca... e tudo é aprendizado.

**10 - A empresa evoluiu, a partir da inserção na rede?**

10 - Olha, professor. Hã... depois dá até pra lhe mostrá nos dados, aqui, pro senhor vê a, o tamanho desse resultado. Mas é em torno de quatro a cinco vezes mais.....a nossa venda. Olha quando vendia bastante, bastante, assim, não vendia sessenta mil, setenta mil. Bastante..... isso final de ano, de dezembro...tá. Hoje, no mês passado, por exemplo, eu vendi trezentos mil reais. Uhum. Mesmo pegando o período o Covid. Mesmo pegando o Covid. Claro que pra nós também teve um aumento. Esse ano inteiro, começou o ano muito bom pra nós. Um ano muito promissor. A nossa venda vinha aumentando, assim, ó, gradativamente. Janeiro aumentando... fevereiro ia suprindo... quase que novembro. A venda, sabe.E... uma venda muito boa, graças a Deus, né. Mesmo com a crise, que tá acontecendo aí... e todo mundo com medo. Meio, receio econômico. A nossa venda tem aumentado...A nossa venda desse mês, desse período no caso... do dia primeiro do quatro, ao dia vinte e um do quatro de dois mil e dezenove, comparado com esse mesmo período desse ano, então aumento quinze por cento à venda. Então é... é um, um baita... o senhor sabe que quinze por cento de faturamento...

**11 - Como a gerencia percebe capacidade de adaptação, de mudar e se adaptar a novas rotinas de trabalho, novos comportamentos do cliente, fornecedores e concorrentes, e também do mercado em geral, além das exigências da rede?**

10 - Eu acho que a gente tem uma grande capacidade de resiliência... né. Essa é a palavra. Resiliência. E adaptação. É sempre busca... a se adaptá ao que acontece, né. Do tipo, hã... pandemia. Ninguém esperava isso. A gente se adapto, tamo tocando o negócio do mesmo jeito, todo mundo usando máscara... é dificultoso, é ruim de trabalha? É ruim... mas sabe que tem que usa, né. A gente sabe que mudá um monte de coisa, exigiu muito mais de nós. Muito rancho por dia, e leva na casa de cada cliente. Mas isso tudo é readaptá. Eles tão muito a frente, professor. Eles tão muito na frente, que... ..logo no começo a gente já boto “não saia de casa, faça suas compra pelo *WhatsApp*”. A gente criou uma lista, depois eu posso mandá pro senhor... ..uma lista de compras... que o cliente só preenche ali, manda uma foto pra nós, bota nome e endereço e a gente leva pra casa, pra ele. Que é uma lista pronta, entendeu? Ele só marca a quantidade das coisas.....talvez, então, porque o que é que acontece: o cliente mandava compra, a gente percebia que era um monte de tipo de (médio) [00:18:38]... porque ele não se lembrava das coisa. Na lista, tem um monte de coisa que não tá na necessidade... hã, imediata, dele. Não é só açúcar, feijão, arroz.....que ele vai marca também, mas, mas como que a gente vai fazê? Vai leva pra ele. É... A gente acabô, (mas tivemo que chama)[00:18:51] o cliente, mesmo por telefone, por *WhatsApp*.

## **DA RELAÇÃO ENTRE A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AS CAPACIDADES DINÂMICAS**

### **1 - Quais são os principais sistemas gerenciais que garantem a implementação das estratégias na dinâmica administrativa e produtiva da empresa?**

**10** - É... como eu lhe falei, então, né, este... eu faço toda parte de pensa um negócio como um todo. Entende estratégia, alinhá tudo isso... de forma que fique coerente com o que a Rede oferece, com, com... a nossa empresa.....tá aqui, se... se posicionando no mercado, é a nossa estratégia interna. Hã, eu passo isso pra toda equipe, inclusive pra mãe, que é gerente, né, e com a equipe junto. Eu, como eu falei... tem se, semanas, meses, que eu fico quase todo, todo dia na empresa. Mas tem meses que eu fico... duas semanas na empresa, de repente, que eu vô lá, e tô sempre pra lá e pra cá.

Então, a minha mãe tem que tá aqui, porque como ela é gerente imediata.....pra também coordena isso, se tá fluindo de maneira correta.

Mas tudo bem alinhado, e, é a, a, a... o que a gente conversa com a mãe, é que realmente não tem problema, sabe. A gurizada sabe que tem que sê feito assim. Se entre... se

combinou isso, é porque tem que segui daquela maneira. Então, não tem um problema, muito sério assim, na questão de gestão, né, de, de passá pra gerência e pra parte do operacional nossas, nossas estratégias.

## **2 - Um organograma claro e bem definido ajudaria a equipe entender o fluxo de trabalho, rotinas e responsabilidades na empresa e daria ganhos a gerencia?**

10 - Seria importante.....formalizado, seria interessante. Com descrição de funções e tal...Eu até tinha feito lá, uma ação, né.....mas depois a gente acabou não botando o papel, que muda muito, e não é...um, então a gente acabou não... Ajudaria, ajudaria, com certeza. Acho importante sabe, olhando ali, que, quem é cada um, né. Onde tá cada um na empresa...

## **3 - A questão de delegar responsabilidades é bem resolvida ou bem compreendida pela gerencia?**

10 – Sim sou líder liberal .....E... foi muito bom o que o senhor falou ali, se eu, hã, hã... na questão de entendê, né. Eu se, Sempre, quando eu explico alguma coisa pros nossos colaboradores, eles fazem uma reunião, eu sempre pergunto “fiz-me entender?”. Porque não é ele que não entendeu. Talvez é eu que não soube explicá pra ele.....o que ele precisa entendê. Então sempre pergunto “fiz-me entender?”...porque... não é questão, ai, porque é claro pra mim, não é claro pro senhor. É claro pra mim, não é claro pro meu colaborador. então ele tem que me entender. Parece que é... “não, não entendi direito”. Então vamo pra outra linguagem..... vamô pra uma mais coloquial, digo assim, né.....“é isso, assim, assado”. A gente sempre busca.... eu acho que nossa equipe não tem problema. eu sempre tenho a preocupação de fazê ele entendê... né. Agora, se a gente se preocupa em fazê o nosso colaborador entendê no, no, nossa essência, vai dá certo o negócio.

## **4 - A empresa adota MANUAIS DE ORIENTAÇÕES para seus funcionários?**

10 - Não, não. Nós não temo nada disso.....tudo informalizado. É como lhe falei, como, quando um colaborador novo vem, eu que cuido o treinamento dele.....é. Se for no caixa, se for na padaria, se for no açougue... se for pra repor a fruteira... claro que o Juliano, hoje, é um... um colaborador nosso que é *expert* em fazê um curso de Horti Fruti, né..... vamô pôr o... o produto de forma assertiva. E também ajuda. Mas ele tá sempre, hã, hã...

ge, ge, realmente, eu que dô o treinamento. Então a gente não tem preocupação, em deixar o, um...o manual. Mas é algo muito importante, que ajudaria muito.

Tem um manual de boas práticas. Existe o manual, sim. Mas a, a gente não acabô indo atrás, não, não... isso que eu também acho importante, tê um nosso, né. Porque que é importante na nossa empresa. Que é nossa cara... isso, nosso rostinho, né. Que seria o primeiro item “sorria”, né.....faça... coloque o pão assá no forno... graus, tantos graus por tantos minutos...;...embaixo, “sorria pro cliente novo”. É, acharia muito isso... voltado pro cliente. Porque eu vejo que na Rede não tem muito isso, nos manuais...

### **5 - Como é o processo de COMUNICAÇÃO na empresa?**

**10** - A gente sempre faz reunião, todo mundo junto, tá. Inclusive com a gerente, que é a mãe. Eu vejo, eu vejo que a gurizada, enfim, até as meninas do caixa tem um, uma, uma parcela muito maior de contorná minha mãe e se reporta a mim.

Né. Porque eu também tenho esse lado mais... humano, mais carismáticos, de entendê um pouquinho mais, né. E a minha mãe, às vez, não tem tanto, esse, esse, esse tino de... entendê que são pessoas humanas, que erram, sabe... que tem dificuldades, que às vez não tão bem no dia. Mas é um baita gerente também. Só que tem alguns, uns... pontinhos pra se melhorá, mas a gente tá trabalhando isso já.....né. Mas, de fato, eles têm uma vontade muito maior de vim falá comigo, do que com ela, às vezes.

Deveria ser o contrário, né. Muito mais fácil falá com o gerente do que falar com o dono da empresa. Perfeito. Hã... a gente não ou... a equipe que a gente tinha antes, saiu, duas pessoas saíram, eu tive dificuldade muito grande... eu não entendi o que que era a dificuldade. Um dia eu entendi que era, porque eu tinha denominado um dos colaboradores como gerente. Isso dá muito atrito. Porque aí é uma guria, e ela era caixa também, e... às vezes ela queria impôr muita coisa, assim ó, “eu sou a gerente”. E... o poder, pra algumas pessoas não... não casam o poder, né...

E... era uma baita colaboradora minha, caixa, ajudava repor, tudo mais, excelente profissional assim... tanto é que eu dei a opção de ser gerente, mas infelizmente eu tive que perde ela por...Então a gente opto... “mãe, gerente é você. Ponto”... né. Que daí a família, empresa familiar, eles não vão discuti. Exato, “você vai fazê e eles vão fala... eles vão te acata e ponto”, né.....ou dizê que não e... sim, mas aí não fica aquela coisa de... de equipe, né. Então, eles são uma equipe inteira que se reporta a minha mãe. Digamos assim, né.

### **6 - Como são estabelecidas as ROTINAS de trabalho na empresa?**

10 - Eu acho que a nossa estratégia, como eu lhe falei, também é... ela é... a gente se preocupa muito em alinhá, o que a gente se comunica e o que a gente faz.

Porque não adianta... fala coisas bonitinhas, num... numa rádio, num anúncio de rua, chega aqui dentro não tá alinhado... chegá aqui, não sê verdade... Isso frustra qualquer processo de compra. Esse é o grande viés. É, ou, eu gosto de uma outra ainda: “entregá além do que se promete”... né. Que, eu acho que é aí que tu fideliza o cliente, quando você promete uma coisa, a expec, a expectativa tá aqui. E isso é normal. O cliente vim e supri a expectativa. As quando você supera a expectativa dele, aí é que tu ganha o cliente. É isso também que a gente vem fazendo. Hã... tenho depoimento de clientes que falaram “Olha, Paulinho, eu me sento aqui, parece que eu não tô num, na tua empresa.”. Então as devem merecer esse cuidado.

### **7 - A especialização dos funcionários é importante para o aumento da responsabilidade e produtividade no trabalho?**

10 - A qualidade do atendimento humano. A gente preza muito por isso, como te falei, vou te falá... sempre falei, em qualquer lugar: nossa grande sacada, nosso grande diferencial, é... gostar de pessoas. A gente tem uma, um carinho, com nosso cliente, muito grande, o cliente sabe isso. E o cliente sabe que não é forçado, o cliente sabe que não é um sorriso forçado, o cliente sabe que a gente tá aqui porque realmente gosta...né, do que tá fazendo. E o cliente sabe, também, que a gente tá aqui pra entregá o melhor pra ele. Né. O cliente sabe que eu jamais vô dizê “ó, se veio fala comigo, com os colaboradores meu, leva essa farinha porque ela tá encalhada, não tô conseguindo vendê”. Não, ele vai oferecê o melhor custo-oportunidade naquele momento, pro cliente. Se a promoção é dessa, é essa. Se essa, “olha, essa aqui tá na promoção, mas essa é um pouco melhor. Se tu fazê a conta isso aqui fica...” Eu, meu, meu colaboradores são orientados a entrega isso pro meu cliente...né. Que de fato supre a necessidade. E a especialização contribui para alcançar essa qualidade.

### **8 - Como a descentralização de autoridade ajudaria a empresa a competir melhor?**

10 - Eu acredito que sim. Porque a gente, hã... consegue ganhá tempo, né professor. E não é aquela coisa, assim, ó... chegô um cliente no caixa, vamô supor assim, ó, comprô esse grampeador, aqui. Eu não tô... não tá, eu não tô na empresa. A minha mãe não tá também. Comprou o grampeador, levô pra casa e não funciona.



Vai chega aqui, o meu caixa vai dizê “não, não tem o que nós fazê. O Paulinho não tá aí, ou o Leoni, que não sei o que fazê”. Assustei o meu cliente. O... a experiência de compra, que era pra ser maravilhosa, foi frustrado. Né. Ele vai chegá aqui, a Andresa, a Sabrina, que são as guria do caixa, ela sabem que elas devem resolvê. Depois a gente vê.....né. Depois a gente vê o que aconteceu... resolve pro cliente.

Né. A... “comprei um arroz aqui e não tá muito bom. Tem uma tracinha dentro”. “Daqui, pá, aqui o outro, muito obrigado, desculpa o transtorno”, tá resolvido. Tem que resolvê os problema do nosso cliente, não cria outro. Depois deixa que eu, eu me viro com meu, meu fornecedor, lá... né. Então, tenta a troca com isso. Então, eu acho que a gente tá sempre bem alinhado o estudo, de, de não...criá, frustração pro cliente, e todo mundo sabe que tem autonomia pra resolvê os problemas.

Principalmente quando vê que o cliente tem razão, porque ninguém é bobo. Às vezes o cliente qué dá uma...uma, uma...uma bancadinha de esperto na gente... ..mas a gente acaba muitas vez dizendo “a, tá bom”... Sempre tem aquele que dá o migué.... é... é... “tá bom, daqui”, vamo resolvê também pra não dá... A gente não vai ficá pobre por.....não faz mais, é.

### **9 - A criação de um sistema departamentalizado de funções ajudaria na melhora da qualidade do trabalho na empresa?**

10 - É, é muito importante isso fazê, mas a gente não tem também. ...o informal, mas não é nada...formalizado, bonitinho, no papel....Tá, mas igual eles sabem das suas funções...eles entendem o que é necessário pra a empresa...

### **10 - Como a coordenação das atividades são desenvolvidas com o intuito de melhorar a capacidade competitiva da empresa?**

10 - Graças a Deus. Como eu lhe falei antes... eu nunca tive uma equipe tão boa quanto que eu tenho hoje. E já faz um ano, a gurizada junto com nós, essa, essa...galera aí. É... a gente vê que, ninguém tem a pretensão de saí...

...todo mundo. Eu sempre pergunto “e aí, galera, tão gostando do trabalho?”. Sempre quando a gente faz o acerto do mês, né, hã... tem a preocupação de chamá um por um pra dá o acerto, né... e pedi também, tê um *feedback* deles, “como é que tá a galera? Tá bom?” pede sempre o que pode mudar, tem algo que a gente pode acrescentá, né.

Hã... enfim, a gurizada... não tem queixa nenhuma, né, se...tem que entende isso, né, que... é... um açougueiro, por exemplo, se machucou com as serras, esses tempo ali, ele ficou um dia em casa.

Machucou um dedo e ficou um dia em casa. E ele tinha atestado de quinze dias. Ele disse “não, Paulinho, eu vim, vim te ajuda, porque sei que precisa. E você não é... um patrão. Você é um líder pra nós”.

Então olha a importância disso, de um colaborador teu chegá e falá, então.....e acho que ele tá entendendo, que tá fluindo o negócio, né. Ele machucou um tiquinho e tinha que ficá em casa. “não, não...eu tô bem, eu só não posso coordená o açougue”. Mas lá, daí outro rapaz foi pro açougue, que também entende um pouco, né.

Isso também... a nossa equipe toda é multitarefas... né. Por, porque assim, ó: o... a gente faz os rodízios no final de semana, né. Metade da equipe vem pra fica no final de semana. É no sábado, e no sábado de tarde, e no domingo de manhã. Vem só metade da equipe, daí. No sábado de manhã, todo mundo. E à tarde, domingo de manhã, vem só a metade. E, então, todo mundo que sabê fazê... todo mundo tem que sabe assá o pão, todo mundo tem que sabê corta a car, qué dizê... os dois guri, os dois saber cortá a carne, porque aí, cada final de semana vem um, né. Pra ficá no açougue. E na padaria, todo mundo sabe. orque lá é moleza, não tem que fazê nada, é só tirar o pão, que tinha que congela, bota a cresce, e bota a assa. É moleza. Né, mas todo mundo sabe. Então, eu acho que nossa equipe inteira é multitarefas. Mas também temos agilizada pra entregá pro nosso cliente. Que remete lá, àquelas capacidades da equipe..... isso é um diferencial estratégico pra empresa.

## **11 - Em que contribuiria um sistema de formalização dos processos internos de trabalho para a melhora competitiva da empresa?**

**10 -** Olha, professor, eu acho que seria de grande valia, né. Não tanto pra a produtividade. Mas, como o senhor falô, vamos supor que algum clien... algum fun, algum colaborador se desligue. O outro vai chega e recebê um manualzinho, “tu sabe que tu tem que fazer exatamente isso”.

Bem desenhadinho....por, porque com, como meu fruteiro falô, que é o Juliano, ele faz isso, ele higieniza a fruta, ele limpa, ele trabalha com luvas pretas.... ele...é, e... empilha... em pilhas de, de... em forma de pirâmide. Enfim, tudo bem pensando, o que ele faz, que dá certo, que é bonito, que é, fica legal... e bota no manual. Acho que é importante isso.

## ANEXOS

## ANEXO I - Lista dos mercados e gestores da Região Noroeste Redefort

1 -	<b>EMPRESA:</b> TH SUPERMERCADOS E SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS LTDA - EPP	<b>FONE:</b> (55) 3524-1717
	<b>CNPJ:</b> 11.219.662/0001-73	<b>INSC. ESTADUAL:</b> 033/0021818
	<b>ÁREA VENDA:</b> 270 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b> 29/12/1992
	<b>ENDEREÇO:</b> RUA GUARITA Nº 697	<b>BAIRRO:</b> CENTRO
	<b>CIDADE:</b> <b>CRISSIUMAL - RS</b>	<b>CEP:</b> 98640-000
	<b>FANTASIA:</b> MERCADO DO MANINHO	<b>PROPRIETÁRIO:</b> L.
	<b>EMAIL LOJA:</b> mercadodomaninho@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b> nfe@redefort.com.br
2 -	<b>EMPRESA:</b> SUPERMERCADO HUMAITÁ	<b>FONE:</b> (55) 3525-1214
	<b>CNPJ:</b> 90.591.645/0001-39	<b>INSC. ESTADUAL:</b> 063/0000700
	<b>ÁREA VENDA:</b> 220 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b> 1969
	<b>ENDEREÇO:</b> AV. GETULIO VARGAS Nº 598	<b>BAIRRO:</b> CENTRO
	<b>CIDADE:</b> <b>HUMAITÁ - RS</b>	<b>CEP:</b> 98670-000
	<b>FANTASIA:</b> SUPERMERCADO HUMAITÁ	<b>PROPRIETÁRIO:</b> R.
	<b>EMAIL LOJA:</b> superhumaitaredefort@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b> nfe@redefort.com.br
3 -	<b>EMPRESA:</b> SUPERMERCADO ROQUE EIRELI	<b>FONE:</b> (55) 3559-1175
	<b>CNPJ:</b> 06.086.872/0001-09	<b>INSC. ESTADUAL:</b> 175/0005686
	<b>ÁREA VENDA:</b> 392 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b> 20/01/2004
	<b>ENDEREÇO:</b> R. CAMPOS SALES Nº 353	<b>BAIRRO:</b> CENTRO
	<b>CIDADE:</b> <b>BRAGA - RS</b>	<b>CEP:</b> 98560-000
	<b>FANTASIA:</b> MERCADO ROQUE	<b>PROPRIETÁRIO:</b> J.
	<b>EMAIL LOJA:</b> carineroque@yahoo.com.br	<b>EMAIL XML:</b> nfe@redefort.com.br
4 -	<b>EMPRESA:</b> D. K. E CIA LTDA	<b>FONE:</b> (55) 3538-1310
	<b>CNPJ:</b> 06.890.520/0001-01	<b>INSC. ESTADUAL:</b> 173/0011397
	<b>ÁREA VENDA:</b> 300 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b> 03/08/2004
	<b>ENDEREÇO:</b> AV. TRÊS PASSOS Nº 608	<b>BAIRRO:</b> CENTRO
	<b>CIDADE:</b> <b>BOA VISTA DO BURICÁ - RS</b>	<b>CEP:</b> 98918-000
	<b>FANTASIA:</b> MERCADO POPULAR	<b>PROPRIETÁRIO:</b> C.
	<b>EMAIL LOJA:</b> popular@luanett.com.br	<b>EMAIL XML:</b> nfe@redefort.com.br
5 -	<b>EMPRESA:</b> CHL SUPERMERCADO LTDA	<b>FONE:</b> (55) 3533-1286
	<b>CNPJ:</b> 18.167.260/0001-11	<b>INSC. ESTADUAL:</b> 225/0012827
	<b>ÁREA VENDA:</b> 160 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b> 22/05/2013
	<b>ENDEREÇO:</b> AV. GETULIO VARGAS Nº 1111	<b>BAIRRO:</b> CENTRO
	<b>CIDADE:</b> <b>SÃO MARTINHO - RS</b>	<b>CEP:</b> 98690-000
	<b>FANTASIA:</b> MERCADO ECONÔMICO	<b>PROPRIETÁRIO:</b> C.
	<b>EMAIL LOJA:</b> redefort.avenida@gmail.com	<b>EMAIL XML:</b> nfe@redefort.com.br
6 -	<b>EMPRESA:</b> IDEAL SUPERMERCADO EIRELI	<b>FONE:</b> (55) 3528-1360
	<b>CNPJ:</b> 34.787.819/0001-62	<b>INSC. ESTADUAL:</b> 020/0023381
	<b>ÁREA VENDA:</b> 170 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b> 02/10/2019
	<b>ENDEREÇO:</b> R. GETULIO VARGAS Nº 515	<b>BAIRRO:</b> CENTRO
	<b>CIDADE:</b> <b>CAMPO NOVO - RS</b>	<b>CEP:</b> 98570-000
	<b>FANTASIA:</b> IDEAL SUPERMERCADO REDEFORT	<b>PROPRIETÁRIO:</b> L.
	<b>EMAIL LOJA:</b> idealsupermercadoredefort@hotmail.co	
	m	<b>EMAIL XML:</b> nfe@redefort.com.br
7 -	<b>EMPRESA:</b> T. I. Z.	<b>FONE:</b> (55) 3748-1206
	<b>CNPJ:</b> 93.207.157/0001-73	<b>INSC. ESTADUAL:</b> 192/0004987
	<b>ÁREA VENDA:</b> 370 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b> 1990
	<b>ENDEREÇO:</b> R. CAP. BALBINO Nº 170	<b>BAIRRO:</b> CENTRO
	<b>CIDADE:</b> <b>ERVAL SECO - RS</b>	<b>CEP:</b> 98390-000
	<b>FANTASIA:</b> SUPERMERCADO ARNO	<b>PROPRIETÁRIO:</b> T.
	<b>EMAIL LOJA:</b> superarno@tcheturbo.com.br	<b>EMAIL XML:</b> nfe@redefort.com.br
08 -	<b>EMPRESA:</b> SUPERMERCADO F. LTDA - EPP	<b>FONE:</b> (55) 3551-1304
	<b>CNPJ:</b> 95.073.011/0001-08	<b>INSC. ESTADUAL:</b> 143/0020501

<b>ÁREA VENDA:</b>	300 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	01/04/1993
<b>ENDEREÇO:</b>	R. COROADOS Nº 1349	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>TENENTE PORTELA - RS</b>	<b>CEP:</b>	98500-000
<b>FANTASIA:</b>	MERCADO ALTO PORTELA	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	F.
<b>EMAIL LOJA:</b>	freese@brturbo.com.br	<b>EMAIL XML:</b>	nfe@redefort.com.br
<b>09 - EMPRESA:</b>	SUPERMERCADO CAZAROTTO LTDA EPP	<b>FONE:</b>	(55) 3798-1256
<b>CNPJ:</b>	23.893.890/0001-03	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	217/0013118
<b>ÁREA VENDA:</b>	220 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	30/12/2015
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA LUIZ POSSAMAI Nº 7	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>RODEIO BONITO - RS</b>	<b>CEP:</b>	98360-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPER CAZAROTTO	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	A.
<b>EMAIL LOJA:</b>	supercazarotto@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	nfe@redefort.com.br
<b>10 - EMPRESA:</b>	R. F. T. - EPP	<b>FONE:</b>	(55) 3616-3257
<b>CNPJ:</b>	94.559.747/0001-28	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	353/0000347
<b>ÁREA VENDA:</b>	290 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	27/04/1992
<b>ENDEREÇO:</b>	AV. PORTO ALEGRE Nº 1434	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>DERRUBADAS - RS</b>	<b>CEP:</b>	98528-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO TUZZIN	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	R./C.
<b>EMAIL LOJA:</b>	supertuzzin@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	nfe@redefort.com.br
<b>11 - EMPRESA:</b>	L. S. ME	<b>FONE:</b>	(55) 3616-6325
<b>CNPJ:</b>	00.893.798/0001-48	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	454/0000119
<b>ÁREA VENDA:</b>	300 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	20/10/1995
<b>ENDEREÇO:</b>	AV. SÃO NICOLAU Nº 552	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>NOVA CANDELÁRIA - RS</b>	<b>CEP:</b>	98919-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO POKO PREÇO	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	L.
<b>EMAIL LOJA:</b>	laurisanayotto@gmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	nfe@redefort.com.br
<b>12 - EMPRESA:</b>	HZ COMERCIAL DE ALIMENTOS LTDA - ME	<b>FONE:</b>	(55) 3537-4260
<b>CNPJ:</b>	01.590.839/0001-90	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	062/0036095
<b>ÁREA VENDA:</b>	450 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	10/07/1990
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA REGINA VIANA Nº 469	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>HORIZONTINA - RS</b>	<b>CEP:</b>	98920-000
<b>FANTASIA:</b>	MERCADO DOIS IRMÃOS	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	R.
<b>EMAIL LOJA:</b>	superredefort.hz@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	nfe@redefort.com.br
<b>13 - EMPRESA:</b>	SUPERMERCADO R. EIRELI - FILIAL	<b>FONE:</b>	(55) 3556-1214
<b>CNPJ:</b>	06.086.872/0002-81	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	216/0009487
<b>ÁREA VENDA:</b>	240 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	10/09/2013
<b>ENDEREÇO:</b>	AV. CONSTANTE LUIZ GEMELLI Nº 381	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>REDENTORA - RS</b>	<b>CEP:</b>	98550-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO ROQUE	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	J.
<b>EMAIL LOJA:</b>	superroque@mksnet.com.br	<b>EMAIL XML:</b>	nfe@redefort.com.br
<b>14 - EMPRESA:</b>	SUPERMERCADO F. LTDA EPP	<b>FONE:</b>	(55) 3554-1021
<b>CNPJ:</b>	95.073.011/0002-99	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	205/0007790
<b>ÁREA VENDA:</b>	200 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	30/10/2013
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA MACHADO DE ASSIS Nº 44	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>MIRAGUAI - RS</b>	<b>CEP:</b>	98540-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO FREESE	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	F.
<b>EMAIL LOJA:</b>	redefortmiraguai@outlook.com	<b>EMAIL XML:</b>	nfe@redefort.com.br
<b>15 - EMPRESA:</b>	J. D. M. - ME	<b>FONE:</b>	(55) 3616-1194
<b>CNPJ:</b>	05.272.566/0001-96	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	338/0002617
<b>ÁREA VENDA:</b>	160 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	02/09/2002

<b>ENDEREÇO:</b>	AV TENENTE PORTELA Nº 296	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>BARRA DO GUARITA - RS</b>	<b>CEP:</b>	98530-000
<b>FANTASIA:</b>	MERCADO UNIÃO	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	J. nfe@redefort.com.br
<b>EMAIL LOJA:</b>	denes.moura@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	br
<b>16 - EMPRESA:</b>	M. L. S. - ME	<b>FONE:</b>	(55) 3888-1050
<b>CNPJ:</b>	19.129.945/0001-36	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	062/0038900
<b>ÁREA VENDA:</b>	200 m²	<b>FUNDAÇÃO:</b>	22/10/2013
<b>ENDEREÇO:</b>	AV HORIZONTAL Nº 1283	<b>BAIRRO:</b>	CASCATA DO BURICÁ
<b>CIDADE:</b>	<b>HORIZONTAL - RS</b>	<b>CEP:</b>	98920-000
<b>FANTASIA:</b>	CASCATA ALIMENTOS	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	M. nfe@redefort.com.br
<b>EMAIL LOJA:</b>	cascataalimentos@gmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	br
<b>17 - EMPRESA:</b>	SUPERMERCADO NEGRELLO LTDA - EPP	<b>FONE:</b>	(55) 3746-1408
<b>CNPJ:</b>	89.827.653/0001-52	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	134/0005660
<b>ÁREA VENDA:</b>	312 m²	<b>FUNDAÇÃO:</b>	25/10/1979
<b>ENDEREÇO:</b>	AV GAL. FLORES DA CUNHA Nº 1995	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>SEBERI - RS</b>	<b>CEP:</b>	98380-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO NEGRELLO	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	M. nfe@redefort.com.br
<b>EMAIL LOJA:</b>	marinegrello@gmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	br
<b>18 - EMPRESA:</b>	L. H. E CIA LTDA	<b>FONE:</b>	(55) 3792-1084
<b>CNPJ:</b>	18.	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	390/0003639
<b>ÁREA VENDA:</b>	270 m²	<b>FUNDAÇÃO:</b>	24/07/2015
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA DUQUE DE CAXIAS Nº 998	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>PINHEIRINHO DO VALE - RS</b>	<b>CEP:</b>	98435-000
<b>FANTASIA:</b>	MERCADO ECONÔMICO	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	L. nfe@redefort.com.br
<b>EMAIL LOJA:</b>	pvlaurindo@bol.com.br	<b>EMAIL XML:</b>	br
<b>19 - EMPRESA:</b>	AL. COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA-EPP	<b>FONE:</b>	(54)3363-1830
<b>CNPJ:</b>	22.874.797/0001-99	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	032/0020479
<b>ÁREA VENDA:</b>	250 m²	<b>FUNDAÇÃO:</b>	16/07/2015
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA FRANCISCO ANZILIEIRO Nº85 SALA 02	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>CONSTANTINA - RS</b>	<b>CEP:</b>	99680-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO MINUANO	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	E. nfe@redefort.com.br
<b>EMAIL LOJA:</b>	mercadominuano@outlook.com	<b>EMAIL XML:</b>	br
<b>20 - EMPRESA:</b>	P. DE P. T. E CIA LTDA - ME	<b>FONE:</b>	(55)3616-5120
<b>CNPJ:</b>	00.902.146/0001-22	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	364/0000635
<b>ÁREA VENDA:</b>	240 m²	<b>FUNDAÇÃO:</b>	31/10/1995
<b>ENDEREÇO:</b>	AV. 20 DE MARÇO, S/Nº	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>LAGEADO BUGRE - RS</b>	<b>CEP:</b>	98320-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPER PAULINHO	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	P. nfe@redefort.com.br
<b>EMAIL LOJA:</b>	tavaresepicoli@bol.com.br	<b>EMAIL XML:</b>	br
<b>21 - EMPRESA:</b>	A. P. G. - ME	<b>FONE:</b>	(55)8407-3968
<b>CNPJ:</b>	19.274.068/0001-97	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	398/0003282
<b>ÁREA VENDA:</b>	200 m²	<b>FUNDAÇÃO:</b>	12/11/2013
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA FRANCISCO LUIZ CARDONA Nº519	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>SAGRADA FAMÍLIA - RS</b>	<b>CEP:</b>	98330-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO BLAU	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	A. P. nfe@redefort.com.br
<b>EMAIL LOJA:</b>	mercadoblau@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	br
<b>22 - EMPRESA:</b>	SUPERMERCADO G. G. LTDA	<b>FONE:</b>	(55)3753-1170

<b>CNPJ:</b>	04.217.388/0001-38	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	406/0001081
<b>ÁREA VENDA:</b>	230 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	02/01/2001
<b>ENDEREÇO:</b>	AV. 20 DE MARÇO N°1612	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>SÃO JOSÉ DAS MISSÕES - RS</b>	<b>CEP:</b>	98325-000
<b>FANTASIA:</b>	MINIMERCADO GIORDANI	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	D.
<b>EMAIL LOJA:</b>	pablogiordani@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	<a href="mailto:nfe@redefort.com.br">nfe@redefort.com.br</a>
<b>23 - EMPRESA:</b>	G. COMÉRCIO DE ALIMENTOS LTDA	<b>FONE:</b>	(55)3334-1766
<b>CNPJ:</b>	94.588.753/0001-03	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	169/0005308
<b>ÁREA VENDA:</b>	360 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	19/09/1992
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA JOSÉ NORBERT N°2420	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>AUGUSTO PESTANA - RS</b>	<b>CEP:</b>	98740-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPER PESTANENSE	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	J./P.
<b>EMAIL LOJA:</b>	super_pestanense@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	<a href="mailto:nfe@redefort.com.br">nfe@redefort.com.br</a>
<b>24 - EMPRESA:</b>	COMERCIAL DE ALIMENTOS E UTENSILIOS SEDE NOVA EIRELI	<b>FONE:</b>	(55)3526-1350
<b>CNPJ:</b>	10.545.349/0001-62	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	316/0004653
<b>ÁREA VENDA:</b>	225 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	11/12/2008
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA ERNESTO DORNELLES N° 447	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>SEDE NOVA - RS</b>	<b>CEP:</b>	98675-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO GM	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	G.
<b>EMAIL LOJA:</b>	supermercadorecanto@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	<a href="mailto:nfe@redefort.com.br">nfe@redefort.com.br</a>
<b>25 - EMPRESA:</b>	MERCADO LIMASIL LTDA	<b>FONE:</b>	(55)3375-3502
<b>CNPJ:</b>	08.987.599/0001-00	<b>INSC. ESTADUAL:</b>	090/0049677
<b>ÁREA VENDA:</b>	450 m <sup>2</sup>	<b>FUNDAÇÃO:</b>	02/08/2007
<b>ENDEREÇO:</b>	RUA SETE DE SETEMBRO N°1230	<b>BAIRRO:</b>	CENTRO
<b>CIDADE:</b>	<b>PANAMBI- RS</b>	<b>CEP:</b>	98280-000
<b>FANTASIA:</b>	SUPERMERCADO AVENIDA	<b>PROPRIETÁRIO:</b>	R. DE F.
<b>EMAIL LOJA:</b>	mercado.avenidapan@hotmail.com	<b>EMAIL XML:</b>	<a href="mailto:nfe@redefort.com.br">nfe@redefort.com.br</a>