

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 6, n. 1, art. 4, pp 57-74, Jan/Dez., 2013

Disponível em: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br>

VANTAGEM COMPETITIVA: Uma análise das capacidades dinâmicas e da força competitiva de empresas de informática da cidade de Sinop.

Raphael Bragagnolo

Bacharel em Ciências Contábeis - UNEMAT

e-mail: alves_siqueira@hotmail.com

Claiton Pazzini Goulart

Prof. Mestre em Ciências Sociais - UNISINOS

e-mail: claiton@unemat-net.br

Resumo

O estudo analisa três empresas de informática da cidade de Sinop/MT, identificando a relação da vantagem competitiva com as capacidades dinâmicas, ativos competitivos e ambiente empresarial, através dos elementos básicos de sustentação e evolução das capacidades dinâmicas que são descritos como: posição; caminhos; e processos, verificados através de uma avaliação da força competitiva. O principal objetivo do estudo é perceber a relação entre o conjunto de recursos organizacionais e suas respectivas vantagens competitivas, considerando o contexto do mercado que rege suas ações empresariais. A pesquisa utilizou-se de dados de entrevistas e questionários direcionados aos proprietários de cada empresa, que após analisados serviram para identificar que as capacidades dinâmicas, os ativos competitivos e os fatores-chave de sucesso delineiam a conservação e desenvolvimento da competitividade das empresas onde as que melhor utilizam os recursos e informações disponíveis obtêm vantagem competitiva e melhor posição no mercado.

Palavras-chave: *Vantagem Competitiva. Capacidades Dinâmicas. Força Competitiva.*

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em tempos onde a vantagem competitiva tem sido fator fundamental para que uma empresa mantenha-se no mercado, os empresários têm enfrentado grandes desafios e a gestão de recursos tem sido critério fundamental na busca pela competitividade, podemos considerar que o bom uso de seus recursos pode significar a diferença entre o fracasso e o sucesso da empresa, isto também se aplica as empresas do setor de informática.

As empresas deste setor devem cada vez mais adaptar-se à rápida transformação do ambiente e para isso a combinação de seus recursos é necessária e também fator de real importância para a participação dos fenômenos de crescimento e até mesmo de competitividade empresarial.

As habilidades de buscar novas formas de vantagem competitiva utilizando os recursos existentes em uma empresa são chamadas de capacidades dinâmicas, estas capacidades são capazes de usar ou reposicionar os mesmos recursos de maneiras diferentes, com fins diversos, diferenciando as empresas entre si e tornando o mercado competitivo.

O presente estudo justifica-se, portanto, em razão da pouca abordagem científica voltada ao estudo das capacidades dinâmicas e vantagem competitiva, bem como, por identificar as diversas formas de uso e combinação dos recursos das organizações na busca da vantagem competitiva, garantia da sobrevivência, continuidade e crescimento das empresas de informática, da pesquisa, além da melhoria constante de seu desempenho.

Dentro deste contexto, surge à questão do presente estudo, qual a relação entre o conjunto de recursos organizacionais e suas respectivas vantagens competitivas considerando o contexto do mercado que rege suas ações empresariais? Para obter a resposta da situação problema, foi definido como objetivo geral do estudo, identificar e caracterizar a relação entre o conjunto de recursos organizacionais e suas respectivas vantagens competitivas, a partir de uma análise sistêmica das ações empresariais.

Paralelamente ao objetivo geral afixamos os objetivos específicos que se apresentam da seguinte maneira: a) Analisar conceitualmente os recursos organizacionais e a capacidade dinâmica e suas inserções nos aspectos relacionados com as vantagens competitivas; b) Avaliar a utilização dos recursos organizacionais e suas repercussões na consolidação das forças competitivas organizacionais; c) Identificar a utilização da capacidade dinâmica na otimização dos recursos organizacionais dentro do contexto da competitividade, a partir da abordagem do estudo empírico nas organizações; d) Identificar os elementos básicos de sustentação e evolução das capacidades dinâmicas de cada empresa relacionando-os com sua atual posição no mercado diante de seus concorrentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Vantagem Competitiva

O mercado econômico passa constantemente por transformações econômico-sociais onde empresas surgem com maior frequência, aumentando assim a competitividade do mercado, atualmente uma empresa além de ter estrutura e recursos deve utilizar da melhor maneira possível o que está a sua disposição, para que realmente consiga se manter no mercado e até mesmo obter vantagem competitiva.

Boas estratégias de negócios são amparadas em vantagem competitiva sustentável onde geralmente há vantagem competitiva se houver algum tipo de vantagem sobre os concorrentes para aproximar os clientes e proteger-se contra forças competitivas.

Vantagem competitiva é aquele algo a mais, que identifica os produtos, serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada. É o que faz o mercado comprar os produtos e serviços de uma empresa em detrimento de seus concorrentes (OLIVEIRA, 2001).

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 6) vantagem competitiva é “a chave para a lucratividade e o desempenho financeiro acima da média”.

Para criar vantagem competitiva, a empresa deve criar uma estratégia cujo foco deve, principalmente, buscar proporcionar aos clientes o que eles acreditem ter um valor superior, evidenciando esse valor em um produto ou serviço de boa qualidade a um preço menor, ou um produto ou serviço de qualidade tão superior que vale a pena pagar mais por ele.

Fatores como, ambiente onde a empresa opera e a situação geral da empresa, bem como da postura de atuação da administração apresentam importante influência na vantagem competitiva.

Neste contexto, Oliveira (2001) afirma que as empresas podem ter vantagem competitiva, no fator relacionado a seu ambiente, quando entre outros aspectos:

- a) Não possuem concorrentes muito fortes;
- b) Não se deparam com problemas de falta de suprimento de recursos, sejam financeiros, humanos e/ou materiais, bem como dos aspectos de equipamentos e de instalações;
- c) Possuem acesso à tecnologia inovadora; e
- d) Possuem boa imagem institucional.

Conforme o autor a situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva quando, entre outros aspectos, apresentar:

- a) Alta tecnologia que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;
- b) Liquidez financeira elevada;
- c) Reduzido grau de endividamento;
- d) Quadro profissional de alto nível;
- e) Sistema de informações gerenciais apropriado;
- f) Boa imagem dos produtos e serviços;
- g) Boa relação com o mercado;
- h) Adequada situação de capacidade instalada;
- i) Poder elevado de domínio nos segmentos de mercado; e
- j) Agilidade e flexibilidade interna.

Ainda conforme o autor quanto à postura de atuação da alta administração, esta pode promover uma situação favorável de vantagem competitiva para a empresa quando, entre outros aspectos, ocorrer o seguinte:

- a) Aceitar os riscos;

- b) Perceber e aproveitar as oportunidades;
- c) Saber quais são os objetivos reais da empresa;
- d) Saber estabelecer e operacionalizar estratégias;
- e) Saber formar políticas;
- f) Estar aberta à inovação e à criatividade;
- g) Administrar, adequadamente, os projetos e os recursos; e
- h) Controlar e avaliar de forma rígida, compreensível, imparcial, simples e constante.

Para Lambin (1989, p. 42 apud OLIVEIRA, 2001, p. 228) “a superioridade conferida pela vantagem competitiva é relativa, estabelecida em relação ao concorrente melhor posicionado no produto-mercado ou segmento e pode ser derivada de fatores internos e externos à empresa.”.

Dentro deste contexto, torna-se necessário identificar os itens relacionados à vantagem competitiva capazes de propiciar esta superioridade no mercado empresarial.

2.2 – Identificando vantagens competitivas

Atualmente as empresas buscam cada vez mais conhecer suas potencialidades e desenvolvê-las de maneira sólida, e ter esta capacidade pode ser fator decisivo para um bom posicionamento no cenário competitivo. Identificar quais competências são necessárias para obter vantagem competitiva num mercado em constante transformação é uma tarefa complicada.

Para Laurindo e Carvalho (2003) é preciso criar uma ampla rede de habilidades de produção e de tecnologia em competências que capacite as empresas a se adequarem as mudanças e novas oportunidades rapidamente, gerando assim vantagem competitiva para a empresa.

Além disso, é necessário identificar e compreender como as empresas desenvolvem suas capacidades específicas para buscarem ser competitivas e como estas capacidades são renovadas com o intuito de se adaptarem às mudanças organizacionais e de mercado.

2.2.1 Ativos Competitivos

Os recursos fortes de uma empresa podem ser considerados ativos competitivos, onde o grau de excelência desses recursos compõe um fator decisivo de sua competitividade, seja quando a empresa possui os meios necessários para ser um concorrente forte no mercado, seja sua capacitação e vantagem competitiva modestas, trazendo neste caso à empresa uma posição secundária no setor. Evidentemente os recursos fortes de uma empresa podem habilitá-la ou não a reformar sua posição competitiva.

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) citam os seguintes tipos de ativos competitivos valiosos:

- a) Ativos físicos valiosos: equipamentos e fábricas excelentes, boa localização dos imóveis, ótimas habilidades para o merchandising de massa ou talento diferenciado para a propaganda e até mesmo a promoção.
- b) Ativos humanos valiosos e capital intelectual: considera-se se a equipe de trabalho é experiente e capaz, se os funcionários são talentosos em áreas importantes, se há conhecimento avançado em tecnologia ou em outras áreas importantes do negócio, o aprendizado coletivo como parte da organização e acumulado ao longo do tempo ou *know-how* gerencial.
- c) Ativos organizacionais valiosos: podem ser os sistemas de controle de qualidade, as tecnologias proprietárias, as patentes importantes, a excelência para realizar negócios pela internet, a posse de recursos naturais importantes, um quadro de

representantes de atendimento aos clientes altamente qualificados, uma rede solidificada de distribuidores ou varejistas.

d) Ativos intangíveis valiosos: quando há marca poderosa ou bem aceita, reputação por liderança tecnológica ou fidelidade e um bom conceito por parte dos clientes.

e) Uma ação ou um atributo que coloque a empresa em uma posição de vantagem no mercado: custos baixos em comparação aos dos concorrentes, liderança em participação do mercado, produto de qualidade superior, linha de produtos mais diversificada que a dos concorrentes, ampla cobertura geográfica ou atendimento ao cliente de primeira ordem.

f) Alianças ou empreendimentos em cooperação valiosos sob o aspecto competitivo: parcerias proveitosas com os fornecedores que reduzem custos e/ou melhoram a qualidade e o desempenho do produto ou serviço.

Deve-se destacar que os ativos competitivos devem ser constantemente aperfeiçoados para que a empresa mantenha sua posição competitiva.

2.2.2 Fatores-Chave de Sucesso de um Setor

Os Fatores-Chave de Sucesso (FCS) são necessários e específicos para as organizações. Estes fatores são diferentes para cada setor, pois estão sujeitos a forças específicas que atuam em cada um deles, além disso, para cada empresa, temos um rol de FCS. Basicamente são as condições necessárias para que uma empresa sobreviva no mercado, porém as estabelecem após observação e leitura das condições que o mercado oferece.

“Um Fator-Chave de Sucesso não é um elemento que a organização tem ou não tem; não é um elemento que a organização faz bem ou não, mas sim uma variável que a organização tem que ter segundo o setor em que atua” (PEREIRA, 2010, p. 94).

Para Thompson, Strickland III e Gamble (2008, p. 87) “os fatores-chave de sucesso são os atributos do produto, as competências, a capacitação competitiva e as realizações no mercado que exercem o maior impacto sobre o sucesso competitivo futuro no mercado”.

Os fatores mais importantes para o sucesso competitivo surgem das características dominantes do setor sendo representados através de como é a concorrência, dos impactos das mudanças do mercado e das posições de mercado comparativas dos participantes do setor e das próximas decisões possíveis dos principais concorrentes.

Thompson, Strickland III e Gamble (2008) dividem os tipos mais comuns de fatores-chave de sucesso de um setor em fatores relacionados à tecnologia, os relacionados à produção, os relacionados ao marketing, os relacionados às aptidões e capacitação e outros tipos de FCS.

Segundo estes autores os FCS relacionados à tecnologia são os que envolvem algum tipo de especialização em uma tecnologia ou alguma capacidade real para melhoria dos processos produtivos. Os FCS relacionados à produção envolvem a grande utilização de ativos fixos, o acesso de uma grande quantidade de mão-de-obra especializada, produtividade elevada da mão-de-obra bem como *know-how* de controle de qualidade e capacidade de atender aos pedidos customizados de acordo com as especificações dos clientes.

Ainda conforme o autor os FCS relacionados ao marketing envolvem as garantias concedidas aos clientes, o atendimento ao cliente rápido, preciso e cortês, assistência técnica rápida e precisa além da necessidade de haver uma ampla linha de produtos e variedade desses produtos e até mesmo propagandas inteligentes. Já os FCS relacionados às aptidões e capacitação buscam uma mão-de-obra talentosa, capacidade de inovação, gerenciamento da cadeia de suprimentos e distribuição em escala normal ou global. Outro fator importante neste grupo é o de forte capacitação para o comércio eletrônico.

Os outros tipos de FCS dizem respeito aos custos baixos em geral, localização conveniente, proteção de marcas e patentes, dentre outros.

2.2.3 Capacidade Dinâmica

Através da interpretação conjunta dos ativos competitivos e dos fatores-chaves de sucesso percebe-se que a vantagem competitiva relacionasse diretamente a estes itens e com as decisões tomadas pelos responsáveis das empresas, estes, buscam resultados, melhoria de desempenho constante e adaptação à realidade do mercado.

Teece e Pisano (1997 *apud* GOSTINSKI, TATSCH e RUFFONI, 2011.) afirmam, que as vantagens competitivas surgem dos termos capacidade e dinâmica. A capacidade está relacionada ao gerenciamento estratégico na adaptação, integração e reconfiguração interna e externa das habilidades das empresas. Já a dinâmica relaciona-se às mudanças no ambiente da empresa, das quais resultam mudanças internas no nível organizacional e tecnológico.

Para os autores, quanto mais rápido for o ritmo de inovação e mais dinâmico se tornar o mercado competitivo, o tempo de tomada de decisão se torna determinante para a sustentabilidade da empresa no mercado.

De acordo com Teece e Pisano (1994, p. 538 *apud* GOSTINSKI, TATSCH e RUFFONI, 2011, p.03) “A capacidade dinâmica da firma está então ligada à busca de vantagens competitivas em ambiente concorrencial”. A capacidade dinâmica é a “habilidade em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas em resposta a rápidas mudanças ambientais” (TEECE, PISANO E SHUEN, 1997, P. 516 *APUD* MACIEL ET AL. 2012, P. 602).

Conforme Eisenhardt e Martin (2000, p.1107 *apud* MACIEL et al. 2012, p. 602) as capacidades dinâmicas são:

Processos para integrar, reconfigurar, obter e liberar recursos para se ajustar a (ou criar) mudanças de mercado. Assim, capacidades dinâmicas são as rotinas organizacionais e estratégicas por meio das quais firmas alcançam novas configurações de recursos, enquanto mercados emergem, colidem, dividem-se, evoluem e morrem.

Capacidade dinâmica para Zollo e Winter (2002, p. 340 *apud* MACIEL *et al.* 2012, p. 602) é “um padrão estável e apreendido de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhorias em sua eficácia.” E, para Teece (2007, p. 1319 *apud* MACIEL *et al.* 2012, p. 602) “a capacidade dinâmica busca identificar e moldar as oportunidades e ameaças à empresa, aproveitando as oportunidades e mantendo sua competitividade por meio do reforço, combinação, proteção”.

Neste contexto, Augier e Teece (2008, p. 1190 *apud* MACIEL et al. 2012, p.602) defendem, que as capacidades dinâmicas são “capacidades não imitáveis e particulares, que uma organização possui para moldar e remodelar, configurar e reconfigurar ativos para responder a mudanças tecnológicas e de mercado e desviar de condições de retorno zero.

Sendo assim percebe-se que as capacidades dinâmicas são habilidades que se relacionam diretamente à busca de novas formas de vantagem competitiva utilizando os recursos existentes em uma empresa, estas capacidades são capazes de usar ou reposicionar os mesmos recursos de maneiras diferentes com fins diversos, diferenciando as forças competitivas entre as empresas e tornando o mercado competitivo tal como é.

2.2.4 Elementos básicos de sustentação e evolução das capacidades dinâmicas

Dentro dos assuntos abordados até então, torna-se necessário relacionar as capacidades dinâmicas, ativos competitivos, e ambiente empresarial com a vantagem competitiva. Para isso Pelaez *et al* (2009) apresenta três elementos básicos que tem como objetivo analisar e

Revista Contabilidade & Amazônia, SINOP/MT, v. 6, n. 1, art. 4, pp 57-74 Jan./Dez., 2013

explicar esta relação e a busca pela vantagem competitiva. Os elementos apresentados pelo autor dividem-se em posição, caminho, e processos, cada elemento será abordado individualmente a seguir.

2.2.4.1 – Posição

A posição da empresa está ligada à suas relações comerciais, é o resultado das realizações da empresa buscando-se analisa-la onde realiza suas atividades e por que as realiza.

Teece, Pisano e Shuen (2002, p. 341 *apud* PELAEZ *et al.* 2009.) afirmam que a posição de uma empresa, em determinado momento de sua história, seria definida por itens como seus ativos tecnológicos, seus ativos complementares em atividades, como a compra, a distribuição, a comercialização e os serviços de assistência técnica de seus produtos, bem como, os ativos financeiros e locacionais.

Para os autores a posição determina o núcleo de competências ou o eixo de negócios no qual a empresa atua, caracterizado por meio de seus produtos e serviços, definindo também as relações com os clientes e os fornecedores.

De acordo com Pelaez *et al* (2009) a participação relativa da empresa no mercado ou nos segmentos de mercado em que atua, é um fator importante para determinar a sua posição relativa aos seus concorrentes. Desta maneira, a posição faz relação ao estado presente da empresa em relação ao mercado.

2.2.4.2 – Caminho

O caminho seguido pela empresa é resultado direto de um bom planejamento estratégico ou até mesmo a boa tomada de decisão em momentos importantes para o futuro da organização.

Para Pelaez *et al.* (2009, p.347):

O *caminho*, ou trajetória, seguido pela empresa é uma função das decisões tomadas no passado a partir das oportunidades produtivas identificadas. Existe aqui um duplo sentido, pois as oportunidades vislumbradas sugerem, por um lado, uma liberdade de escolha entre diferentes opções possíveis. Por outro, uma determinada escolha implica seguir determinada trajetória de investimento cujos tendem a ser irrecuperáveis, gerando uma condição de irreversibilidade (*path-dependence*).

Referente ao caminho, os autores Teece, Pisano e Shuen (1997 *apud* MACIEL *et al.* 2012) destacam que a posição atual dos ativos específicos de uma empresa é resultado de sua trajetória passada, significando que a história desta empresa é de fato importante. Logo, as rotinas de uma organização condicionam seu comportamento futuro.

O caminho demonstra quais oportunidades e desafios foram enfrentados e quais as principais decisões realizadas ao longo de sua história que lhe levaram a sua posição atual.

2.2.4.3 – Processos

As boas práticas de gestão tem sido fator fundamental para que as empresas se mantenham no mercado e tenham vantagem competitiva. A empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos, sociais e humanos e pode ser vista como um sistema dependente de bons processos.

Conforme Pelaez *et al.* (2009) afirma, os *processos* organizacionais correspondem à identificação e à solução dos problemas de coordenação das diversas atividades realizadas pela empresa por meio da divisão de trabalho no diversos níveis adotados na estrutura organizacional. Simultaneamente, estes processos abrangem a reconfiguração, ou

transformação, da estrutura organizacional em função das alterações que ocorrem no ambiente da empresa.

Nesse contexto, a aprendizagem, reconhecida como um processo intrinsecamente social e coletivo permite estabelecer os códigos comuns de comunicação e de reordenação das atividades em função da constante reavaliação do conhecimento adquirido.

Para Pelaez (2008, p. 348):

Na medida em que os processos organizacionais permitem a reavaliação das decisões adotadas na alocação de recursos (onde, quando, como, quanto investir), a avaliação dos resultados das decisões permite, como contrapartida, reavaliar e reconfigurar os processos gerenciais adotados.

Sendo assim, através identificação dos processos pode-se realizar a melhoria na execução dos mesmos de modo que eles tornem-se eficientes e ao mesmo tempo identificar o quanto a empresa consegue responder rapidamente as mudanças do mercado.

3. METODOLOGIA

O método de estudo deste artigo é classificado como estudo de caso múltiplo, pois se propôs a investigar, em três empresas de informática da cidade de Sinop/MT, os elementos básicos de sustentação e evolução das capacidades dinâmicas, na busca da vantagem competitiva, com base na análise de depoimentos colhidos em entrevistas semiestruturadas, com os responsáveis pelas empresas e questionários diretos para identificar quais são os fatores e elementos relevantes que delineiam suas capacidades dinâmicas e sua força competitiva.

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

A pesquisa é fundamentada no raciocínio indutivo, pois parte da análise dos elementos influentes na definição das capacidades dinâmicas e dos demais elementos relacionados à força competitiva de cada uma das empresas.

Pode ser definida como sendo do tipo descritiva, porque descreve o uso dos recursos e tomada de decisões com base na identificação, classificação e avaliação dos elementos necessários para o estudo. A pesquisa descritiva para Silva (2003, p. 65):

Tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis. A coleta de dados nesse tipo de pesquisa exploratória possui técnicas padronizadas, como questionário e a observação sistemática.

Sendo assim, o uso de uma pesquisa descritiva padronizada contribui para se conseguir a mesma resposta a partir de várias pessoas que fazem parte do mesmo plano, desta forma as respostas podem ser comparadas.

3.2 Planos e instrumentos de coleta

Os instrumentos de coleta de dados foram os questionários diretos e entrevistas semiestruturadas realizados com os responsáveis de cada uma das três empresas, além da análise destes dados e observações pertinentes ao estudo.

Segundo Silva (2003, p. 66) questionário “é um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de variáveis e situações que se deseja medir ou descrever”. Para Martins e Theóphilo (2009, p. 93) o questionário “é encaminhado para potenciais informantes, selecionados previamente, tendo que ser respondido por escrito e, geralmente, sem a presença do pesquisador”.

As entrevistas foram utilizadas pelo seu uso amplamente social e seu uso na prática profissional e nos mais diversos contextos, como em pesquisa (SPINK, 2004). Pois a entrevista é um encontro entre duas pessoas, onde uma delas obterá informações a respeito de determinado assunto, mediante um diálogo de caráter profissional (MARCONI E LAKATOS, 1999).

Desta maneira, estes métodos foram selecionados, devido a possibilitarem o contato direto e indireto com os entrevistados e também por promoverem a melhor verificação da veracidade dos fatos analisados. Além disso, uma vantagem do uso das entrevistas e questionários é a possibilidade de coleta de informações que não estão em fontes documentais e que sejam importantes ao estudo.

3.3 Plano de análise dos dados

A análise dos dados está relacionada à finalização da pesquisa, é o momento em que o pesquisador irá transcrever os conceitos e interpretações obtidos e relacioná-los de forma sistêmica com todos os dados coletados, entrevistas, observação, documentos e outros dados encontrados durante a pesquisa, e observando o que ocorreu e por que ocorreu. Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte foi à análise e interpretação destes, constituindo-se ambas no núcleo central da pesquisa (MARCONI e LAKATOS 2010).

Para Beuren (2004, p. 136) a análise dos dados:

Está presente em vários estágios da investigação científica, tornando-se mais formal após o encerramento do processo de coleta de dados. Os procedimentos analíticos acompanham todo o transcorrer do estudo, desde o momento em que se verifica a pertinência das questões selecionadas ao objeto de pesquisa até as considerações finais.

Desta maneira a análise das entrevistas será transcrita e analisada conforme os mapas de associação de ideias propostos por Spink (2004). De acordo com a autora os mapas de associação de ideias possuem “duplo objetivo: dar subsídios ao processo de interpretação e facilitar a comunicação dos passos subjacentes ao processo interpretativo” (SPINK, 2004, P.107).

A análise dos dados da pesquisa e dos elementos utilizados das observações serviu para elaborar uma síntese com um quadro comparativo que através das informações necessárias se relacionam ao estudo de caso e aos objetivos da pesquisa.

4. ANÁLISE DOS CASOS

A seguir apresentam-se os mapas com as questões das entrevistas realizadas com os responsáveis das empresas e suas respectivas respostas, que buscam relacionar as capacidades dinâmicas, ativos competitivos e ambiente empresarial com a vantagem competitiva através dos elementos básicos de sustentação e evolução das capacidades dinâmicas que são posição, caminho e processos.

Além disso, também é apresentada uma tabela de avaliação da força competitiva criada a partir dos resultados do questionário onde cada empresa classificou-se em relação aos seus concorrentes em função dos fatores-chaves de sucesso e pontos fortes que são determinantes de sua força competitiva.

Para preservar a confidencialidade dos entrevistados e das informações, as empresas foram denominadas A, B e C.

4.1 Empresa A

A Empresa A iniciou suas atividades no ano de 2004, entre elas, destacam-se o comércio especializado de equipamentos e suprimentos de informática, locação de servidores, assistência técnica e monitoramento preventivo. Possui boa localização e atualmente conta com uma equipe de nove colaboradores, mais o proprietário que também atua diretamente na empresa.

MAPA 1 – Posição Empresa A

Questão	Respostas	Complementos
2. Como a empresa se diferencia em relação aos seus concorrentes? Quais são os pontos fortes e fracos?	<ul style="list-style-type: none"> • 100% dos atendimentos via contratos de manutenção. • Realiza-se manutenção preventiva. • Busca-se segurança. • Há transferências de informações pela internet. • O fraco seria a falta de profissionais qualificados. 	Os contratos de manutenção dão garantia para a empresa, embarca-se o software e mão de obra, busca-se atender o cliente antes dos problemas acontecerem. Faltam profissionais com melhor raciocínio rápido e lógico, que resolvam problemas.
3. Quem são os clientes da empresa? Onde estão localizados? O que eles procuram?	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes da parte de prestação de serviços estão em Sinop. • Buscam o conforto de não terem problemas com os equipamentos. • 100% são empresas. • Com a Dell realizam-se vendas em nível de Brasil. 	Os clientes buscam não perder tempo com manutenções, O proprietário acredita que máquinas de melhor qualidade e maior preço são melhores que as normais, rendem mais e os clientes têm aceitado bem, há o custo-benefício. A Dell é o carro chefe da empresa.
6. A empresa possui algum tipo de planejamento, metas e/ou plano de ação? Caso sim comente.	<ul style="list-style-type: none"> • Há um quadro com as metas. • Metas mensais semestrais e anuais. Metas de vendas Dell e metas internas na assistência técnica. • Metas internas de vendas da assistência. • Meta de 15% de crescimento em seis meses e 30 % ao ano. 	Os dados são constantemente analisados para verificar se as metas serão atingidas.
9. Quais são os ativos tangíveis e intangíveis da empresa? Quais você considera mais importantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Prédio de pequeno porte. • Veículo próprio. • Marca conhecida no mercado. • O maior recurso da empresa são os colaboradores. 	Imóvel próprio dividido em três setores, recepção com show room, assistência e sala de reuniões. Acredita que para que a empresa e seu funcionamento aconteçam os colaboradores e seu bem estar para com empresa e clientes devem estar em sintonia.

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

Percebe-se que a Empresa A possui dentre seus recursos alguns ativos competitivos que tem influência direta em suas relações internas e externas, sendo os ativos humanos, organizacionais e principalmente suas alianças com fornecedores os principais indicadores do elemento Posição em sua estrutura. Os clientes são apenas pessoas jurídicas e a empresa conta com uma boa localização, além disso, evidencia-se que procedimentos de planejamento são evidentes e contínuos.

MAPA 2 – Caminhos Empresa A

Questão	Respostas	Complementos
1. Faça um relato do histórico, origem, evolução e fatos marcantes da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Início das atividades em 2004 – 4 sócios. • Ano de 2009 – 1 único proprietário. • Trouxemos a Dell em 2008 tornando-se um canal de vendas. 	

VANTAGEM COMPETITIVA: Uma análise das capacidades dinâmicas e da força competitiva de empresas de informática da cidade de Sinop

	<ul style="list-style-type: none"> • Dentre as dificuldades descreve-se que são necessários constantes investimentos devido às muitas mudanças da tecnologia. • Constante aprendizado, atualização, aperfeiçoamento. • Investimentos em servidores e locação de servidores, 15 no total, em Sinop, Cuiabá, Goiânia, tudo Dell. 	
7. Como a empresa enfrenta as constantes mudanças tecnológicas e do ambiente de mercado? Quais foram as mais importantes e quais acredita serem as próximas?	<ul style="list-style-type: none"> • A principal mudança foi o surgimento do <i>e-commerce</i>. • Preciso efetuar uma análise da necessidade e isso quem faz são as assistências. • Uma nova oportunidade é a computação nas nuvens. • Há a parte de backup, segurança que também estão sendo cada vez mais procuradas. 	Com a expansão do <i>e-commerce</i> o mercado ficou muito aberto para compras de fora, porém há a busca da instalação dessas mercadorias. Os clientes compram sem orientação e daí procuram as assistências, nem sempre o cliente precisa de tanto ou de tão pouco.
8. Quais são os objetivos e perspectivas de crescimento da empresa em curto, médio e em longo prazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Fortificação de sua marca. • Espaço no mercado. • Crescimento de 15 % semestral e 30% ao ano. 	Mesmo com a dificuldade de mão de obra há a necessidade por parte dos clientes, isso faz com que a meta seja atingível.

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

Através do elemento Caminhos, percebe-se que a Empresa A passou por significativas dificuldades com a expansão do *e-commerce*, porém as lacunas do mercado foram sendo absorvidas através de suas ações o que a auxiliou na fortificação de sua marca. Procedimentos de gestão estratégica são evidentes na história da empresa.

MAPA 3 – Processos Empresa A

Questão	Respostas	Complementos
4. Relate sobre a capacidade produtiva, os métodos e os processos utilizados nas atividades da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Há um fluxograma. • Há a abertura de um chamado, resolve-se e devolve o equipamento para o cliente, conclui-se o chamado, há começo meio e fim. • Na venda Dell há carteira de clientes, há trocas de servidores, trocas de softwares. • Não há ociosidade. • Há cerca de 30 contratos atualmente o que chega a cerca de 500 computadores para serem monitorados mensalmente. 	A Dell é um mundo dentro da empresa e a assistência é outro. Há um grande fluxo de chamadas.
5. Qual o nível de especialização dos colaboradores? Como estão distribuídos funcionalmente?	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicos formados em redes e processamentos de dados • Vendas com ensino superior em andamento. • Realizam-se treinamentos devido à necessidade de atualização. • Cada um em setores que são capazes de atuar. 	Todos tem formação ou estão estudando. O pagamento dos treinamentos é geralmente 50% do colaborador e 50% do empregador como incentivo.
10. Quem realiza as principais decisões da empresa e como são	<ul style="list-style-type: none"> • O proprietário toma as decisões. • Usa-se sistema informatizado. • Há trocas de informações com 	Busca-se o contato com o cliente e assim conversasse e ensinasse bastante, isto tem gerado bons resultados.

tomadas?	outros empresários e pesquisas de.	
----------	------------------------------------	--

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

Quanto aos Processos da Empresa A, identifica-se a divisão dos processos organizacionais de forma que as funções são compatíveis às capacidades dos colaboradores, além disso, estes processos são cíclicos e bem definidos. A empresa utiliza a metodologia de prestação de serviços por contratos minimizando a ociosidade. A atualização da equipe é constante.

4.2 Empresa B

A empresa B iniciou suas atividades no ano de 2002, realiza atividades de assistência técnica em informática e tem buscado novas áreas como a de monitoramento de câmeras e automação de postos de combustíveis, porém ambas estão em fase inicial. Possui boa localização e um quadro de três colaboradores mais dois sócios que atuam diretamente na empresa.

MAPA 4 – Posição Empresa B

Questão	Respostas	Complementos
2. Como a empresa se diferencia em relação aos seus concorrentes? Quais são os pontos fortes e fracos?	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece tecnologia, segurança e qualidade nos serviços. • Ponto forte experiência e conhecimento nos serviços oferecidos. • Ponto fraco a carência de profissionais capacitados para contratação. 	
3. Quem são os clientes da empresa? Onde estão localizados? O que eles procuram?	<ul style="list-style-type: none"> • 80% são empresas localizadas em Sinop. • 20% são pessoas físicas. • Procuram qualidade dos serviços e experiência. 	Atendem-se todos os segmentos de clientes. Poucos atendimentos são realizados fora da cidade de Sinop.
6. A empresa possui algum tipo de planejamento, metas e/ou plano de ação? Caso sim comente.	<ul style="list-style-type: none"> • Não. 	Acredita-se que com metas há perda de qualidade nos serviços. Há comissão sobre a produção.
9. Quais são os ativos tangíveis e intangíveis da empresa? Quais você considera mais importantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Imóvel. • Veículo para atendimentos. • Contam com a divulgação boca-a-boca. • Os funcionários são fundamentais para o sucesso. 	Imóvel próprio que se divide em três setores, a recepção, laboratório e sala da administração.

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

No elemento Posição da Empresa B percebe-se que sua base fortifica-se através de seus ativos humanos, a falta de uma cultura estratégica e de planejamento limita suas ações e podem interferir no crescimento da empresa. Há uma boa localização e os clientes são pessoas físicas e jurídicas.

MAPA 5 – Caminhos Empresa B

Questão	Respostas	Complementos
1. Faça um relato do histórico, origem, evolução e fatos marcantes da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Início em 2002 – 3 sócios. • Em 2004 – 4 sócios – comercialização de um sistema de gestão empresarial. 	Ocorreram à saída de um sócio devido mudanças de atuação profissional indo para a agricultura e de outro sócio devido não ter sido viável a comercialização do software. O novo imóvel é amplo e melhor localizado.

VANTAGEM COMPETITIVA: Uma análise das capacidades dinâmicas e da força competitiva de empresas de informática da cidade de Sinop

	<ul style="list-style-type: none"> • Em 2006 – 2 sócios – não usa-se mais o software. • Em 2008 há mudança de endereço. 	
7. Como a empresa enfrenta as constantes mudanças tecnológicas e do ambiente de mercado? Quais foram as mais importantes e quais acredita serem as próximas?	<ul style="list-style-type: none"> • Reciclagem • Adquirir soluções ágeis. • Treinamento de seus colaboradores. • Dificuldades na transição de clientes do setor de exploração da madeira para o do agronegócio. 	Quanto às mudanças de mercado já passaram por algumas, como a diminuição da exploração de madeira na região que ocasionou o fechamento de inúmeras madeireiras o que gerou uma diminuição momentânea do faturamento, logo vieram outros segmentos para substituir essa lacuna que é o caso do agronegócio onde hoje atendem inúmeras empresas desse segmento. Acreditam que para manter-se no mercado dependem de si mesmos, mantendo a qualidade e sempre se atualizando estarão firmes no mercado.
8. Quais são os objetivos e perspectivas de crescimento da empresa em curto, médio e em longo prazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Agregar mais serviços que dependem de conhecimentos tecnológicos, como instalações e monitoramento de câmeras e automações de postos de combustíveis. 	A empresa esta formando alianças desde fornecedores de matérias até fornecedores de softwares.

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

Referente ao elemento Caminhos verifica-se que a Empresa B teve que vencer a transição econômica de parte de seus clientes que eram do setor de exploração de madeira e com isso exploram novos setores como o de agronegócios, além disso, a empresa tem buscado expandir a variedade de seus serviços bem como manter seus colaboradores capacitados. A mudança de local da empresa foi fundamental para seu crescimento.

MAPA 6 – Processos Empresa B

Questão	Respostas	Complementos
4. Relate sobre a capacidade produtiva, os métodos e os processos utilizados nas atividades da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa trabalha com duas formas de atendimentos, interna e externa. • Não há dados sobre quantidade de atendimentos, pois variam muito mensalmente. 	A externa trabalha com agendamentos solicitados no escritório, sendo atendido em loco procurando resolver todos os problemas de fáceis soluções ou que não possibilitem a retirada para o laboratório. Já a interna trabalha com equipamentos levados pelo cliente até a empresa ou levado pelos técnicos externos, sendo que é feito uma triagem antes para um possível orçamento e após a aprovação do cliente o serviço é executado.
5. Qual o nível de especialização dos colaboradores? Como estão distribuídos funcionalmente?	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento técnico. • Cursos específicos, pesquisas ou cursos por internet. • Estão divididos de acordo com seu grau de conhecimento e habilidade. 	
10. Quem realiza as principais decisões da empresa e como são tomadas?	<ul style="list-style-type: none"> • Sócios. • Através de consenso. 	As decisões são tomadas após dialogo entre os colaboradores e reunião entre os dois sócios.

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

A Empresa B possui processos claramente definidos bem com uma boa divisão de funções a serem exercidas, atentam-se à qualificação dos colaboradores. Procedimentos de

gestão estratégica, organizacionais e planejamento são realizados com pouca frequência onde os responsáveis pela tomada de decisão são os proprietários.

4.3 Empresa C

A empresa C iniciou suas atividades no ano de 2204 atua com o comércio especializado de equipamentos e suprimentos de informática, venda e assistência de equipamento de CFTV (circuito fechado de televisão), venda de relógios ponto bem como manutenções diversas em informática. Possui localização adequada e atualmente possui seis colaboradores mais três sócios que também atuam diretamente na empresa.

MAPA 7 – Posição Empresa C

Questão	Respostas	Complementos
2. Como a empresa se diferencia em relação aos seus concorrentes? Quais são os pontos fortes e fracos?	<ul style="list-style-type: none"> • Serviço de qualidade. • Comprometimento com a ética. • Eficiência. • Ponto fraco é a localização. 	
3. Quem são os clientes da empresa? Onde estão localizados? O que eles procuram?	<ul style="list-style-type: none"> • Os clientes são pessoas físicas e jurídicas. • 95% ficam localizados em Sinop. 	Atendem clientes de algumas cidades do norte do estado como Santa Carmern, Vera, Marcelândia, Tabaporã e Porto dos Gaúchos.
6. A empresa possui algum tipo de planejamento, metas e/ou plano de ação? Caso sim comente.	<ul style="list-style-type: none"> • Não. 	
9. Quais são os ativos tangíveis e intangíveis da empresa? Quais você considera mais importantes?	<ul style="list-style-type: none"> • Imóvel. • Veículo. • Sistema de CFTV. • Nome conhecido. • Acreditamos que a importância é de igual teor. 	Imóvel próprio com divisões básicas. Uso de software gerencial.

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

A Empresa C possui alguns ativos valiosos que estão ligados à sua competitividade, os principais são os ativos organizacionais e suas parcerias com fornecedores. Percebe-se que apesar o uso de um software gerencial que dispõe de diversas ferramentas que os auxiliam em decisões, há a falta do uso de instrumentos de estratégia e planejamento. Atendem pessoas físicas e jurídicas.

MAPA 8 – Caminhos Empresa C

Questão	Respostas	Complementos
1. Faça um relato do histórico, origem, evolução e fatos marcantes da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Início em 2004 - 3 sócios - Manutenção e assessoria na área de informática. • Em 2005 - Comercialização e instalação de equipamentos de CFTV. • Em 2009 - Comercialização de equipamentos de informática. • Em 2010 - Comercialização de Relógios Ponto da Marca TopData. 	

VANTAGEM COMPETITIVA: Uma análise das capacidades dinâmicas e da força competitiva de empresas de informática da cidade de Sinop

7. Como a empresa enfrenta as constantes mudanças tecnológicas e do ambiente de mercado? Quais foram as mais importantes e quais acredita serem as próximas?	<ul style="list-style-type: none"> • Atualização constante de equipamentos. • Procuramos novas áreas para atuar. • Constantes mudanças devem ser foco de atenção. 	
8. Quais são os objetivos e perspectivas de crescimento da empresa em curto, médio e em longo prazo?	<ul style="list-style-type: none"> • Crescer no mercado de Ponto Eletrônico. 	Buscam tornar-se a principal revenda de pontos eletrônicos da região norte de Mato Grosso.

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

O elemento Caminhos da Empresa C demonstra a forma em que as decisões levaram a empresa a aumentar gradativamente sua gama de produtos e serviços, com o intuito de aumentar o seu faturamento e minimizar os impactos das constantes mudanças do setor.

MAPA 9 – Processos Empresa C

Questão	Respostas	Complementos
4. Relate sobre a capacidade produtiva, os métodos e os processos utilizados nas atividades da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de 10 equipamentos consertados ao dia, no laboratório. • No atendimento externo, não há dados conclusivos. 	Há o atendimento externo onde agenda-se uma visita do técnico que tem como objetivo solucionar os problemas no local e caso não consiga há a retirada do equipamento e envio ao laboratório.
5. Qual o nível de especialização dos colaboradores? Como estão distribuídos funcionalmente?	<ul style="list-style-type: none"> • Os colaboradores da área técnica passam por treinamento informal de qualidade técnica. • A distribuição de funções é por setores. 	As funções são definidas conforme a capacidade e conhecimento do colaborador.
10. Quem realiza as principais decisões da empresa e como são tomadas?	<ul style="list-style-type: none"> • A diretoria (três pessoas), por consenso. 	

Fonte: Adaptado de SPINK (2004)

Ao visualizar o elemento Processos da Empresa C conclui-se que seus processos operacionais são bem definidos e distribuídos por setores onde após treinamentos informais aloca-se cada colaborador em sua área de conhecimento. Quanto à tomada de decisões é feita através de consenso entre os três sócios, baseadas em relatórios quando necessário.

4.4 Avaliação da Força Competitiva

A avaliação da força competitiva realizada com as empresas do estudo possibilita o acompanhamento da posição competitiva de cada empresa, através de índices quantitativos, frente a seus concorrentes, onde, quanto maior a diferença entre o valor geral e os valores das outras empresas, maior sua vantagem competitiva. Isto também se aplica nas avaliações individuais de cada um dos índices.

Esta avaliação também pode expressar a desvantagem competitiva, pois quanto maior a diferença dos resultados entre uma empresa e seus concorrentes com classificação melhor, maior sua desvantagem no mercado.

Tabela 1 – Avaliação da Força Competitiva

FATORES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Desempenho de qualidade/produto/serviço	10,0	9,0	8,0
Reputação/imagem/marca	10,0	9,0	8,0
Capacidade de vendas/serviços	6,0	8,5	8,0
Habilidades tecnológicas	9,0	9,0	9,0
Capacidade de inovação nos novos produtos/serviços	8,0	9,0	8,0
Capacidade de atendimento ao cliente	7,0	9,0	8,0
Capacidade da equipe de trabalho	6,0	8,0	8,0
Localização	10,0	9,0	7,0
Infraestrutura	10,0	9,0	8,0
Logística	8,0	9,0	7,0
Média Geral	8,40	8,85	7,90

Fonte: Adaptado de THOMPSON, STRICKLAND III E GAMBLE (2008)

Na tabela 1 identifica-se que os resultados da avaliação não distanciam uma empresa da outra de forma impactante em relação a suas forças competitivas, demonstrando que a vantagem competitiva entre elas é mínima. A Empresa B obteve melhor classificação, seguida pela Empresa A e pela Empresa C, respectivamente, o que significa que seu valor geral foi o maior, mesmo que sensivelmente, obteve melhor posição competitiva.

Ao analisarmos individualmente os índices podemos perceber que ambas as empresas possuem pontos positivos e negativos que em suma não são divergentes de sua realidade evidenciada nos elementos básicos de sustentação e evolução das capacidades dinâmicas, apresentados nos mapas de associação anteriormente.

Como exemplo desta relação a Empresa C que não possui boa localização e no índice Localização obteve nota 7,00, menor nota entre os casos. A Empresa A com nota 6,00 no índice Capacidade da equipe de trabalho, por possuir reais dificuldades em encontrar mão-de-obra qualificada, obteve a menor nota neste item, e por fim, a Empresa B que realiza atendimento a uma variedade maior de clientes obtendo nota 9,00 no índice Capacidade de atendimento ao cliente, maior nota entre as três empresas.

A avaliação realizada proporciona subsídios e diretrizes às empresas para que utilizando de suas capacidades dinâmicas possam ser criadas estratégias e ações, tanto ofensivas, quanto defensivas, com o objetivo de melhorar sua posição no mercado e obter vantagem competitiva ou reduzir sua vulnerabilidade frente aos concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relacionando as empresas pesquisadas foram encontrados alguns aspectos comuns entre si, tais como o tipo de atividade exercida no início das empresas, distribuição das estruturas físicas, ambas possuem imóvel próprio, suas decisões sempre são tomadas pelos proprietários, o tempo de mercado de cada uma é próximo ou igual há nove anos. Além disso, ambas passaram por dificuldades frente ao mercado, em sua trajetória, e possuem localização conveniente. Estas semelhanças são o ponto de partida na identificação e análise das ações, posição, caminho, processos e força competitiva de cada um dos casos.

Apesar de haver semelhanças entre as três empresas, ao compará-las, cada uma delas demonstra uma coleção singular de ativos competitivos, pontos fortes e ações que determinaram e determinam posições únicas no mercado. Algumas diferenças identificadas entre os casos foram referentes às atividades exercidas atualmente, o gerenciamento dos recursos humanos e a principal encontra-se nas organizações administrativas e gerenciais de ambas.

Desta maneira percebe-se a interligação entre os itens abordados neste artigo onde se identifica que as capacidades dinâmicas, os ativos competitivos e os fatores-chaves de sucesso delineiam a sustentação e evolução da competitividade das empresas e as que melhor utilizam os recursos e informações disponíveis obtêm vantagem competitiva.

6. CONCLUSÃO

A competitividade empresarial vive num clima de grande rivalidade entre concorrentes, cria-se então um meio ameaçador aos gestores, o que lhes trás dificuldades em gerir os seus recursos devido às rápidas transformações de mercado e inserções de novos empreendimentos, sendo assim, se a empresa não tiver esta capacidade fará com que se gastem recursos na tentativa de desenvolvê-la.

Este estudo buscou pontuar a relevância, analisar e compreender a relação entre o conjunto de recursos organizacionais e suas respectivas vantagens competitivas considerando o mercado que rege suas ações empresariais, desta forma, percebe-se que o problema da pesquisa foi respondido nos itens 2, 4 e 5, onde através de conceitos e das análises realizadas torna-se evidente que as capacidades dinâmicas e a força competitiva das empresas alinham-se e contribuem diretamente na verificação das vantagens competitivas, seja de forma individual ou até mesmo em comparações por setores de atividades diversos.

Para alcançar o objetivo geral da pesquisa foram utilizados os itens 4 e 5 da pesquisa que através de observações e análises integradas das capacidades dinâmicas, ativos competitivos, fatores-chaves de sucesso de um setor, dos elementos básicos de sustentação e evolução das capacidades dinâmicas bem como da avaliação de suas forças competitivas possibilitaram a identificação e caracterização desta relação e sua importância para as três empresas de informática, da cidade de Sinop/MT examinadas.

Paralelamente ao problema da pesquisa e ao objetivo geral, os objetivos específicos foram sendo alcançados gradativamente, o objetivo a) foi analisado através do item 2 que conceituou os recursos organizacionais e a capacidade dinâmica e suas inserções nos aspectos relacionados com as vantagens competitivas, o objetivo b) através dos itens 4 e 5 avaliou a utilização dos recursos organizacionais e suas repercussões na consolidação das forças competitivas organizacionais, dentro da mesma linha de pensamento o objetivo c) identificou a utilização da capacidade dinâmica na otimização dos recursos organizacionais dentro do contexto da competitividade, a partir da abordagem dos itens 4 e 5, além disso para atingir-se o objetivo d) foram identificados por meio dos itens 4 e 5 os elementos básicos de sustentação e evolução das capacidades dinâmicas de cada empresa relacionando-os com sua atual posição no mercado diante de seus concorrentes.

Ao longo da pesquisa percebeu-se que a vantagem competitiva necessita ser sustentável, pois o mercado é instável e ao mesmo tempo dinâmico, sendo assim, a vantagem não perdura e é neste momento que as capacidades dinâmicas de cada empresa devem tornar-se evidentes, buscando a melhoria do desempenho e a manutenção de suas posições competitivas através dos seus recursos.

Conclui-se, que analisar as capacidades dinâmicas, as forças competitivas, e compreender a respeito do comportamento das empresas, demonstra o quanto estes itens tem relação cada vez maior e necessária em sua atividade diária, visto que, esta união trás um arcabouço de informações que podem servir de base para tomadas de decisões, e

desenvolvimento de novas percepções sobre a vantagem competitiva e o ambiente empresarial em que uma empresa atua, o que possibilita a sua perpetuação no mercado.

REFERÊNCIAS

BEUREN, Ilse Maria. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.

GOSTINSKI, Marcelo. TATSCH, Ana L.. RUFFONI, Janaína. *Análise da capacidade dinâmica de empresas do segmento produtor de moldes do Vale do Rio dos Sinos*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Rio Grande do Sul. 2011.

LAURINDO, Fernando J.B., CARVALHO, Marly Monteiro. *Estratégias para competitividade*. – São Paulo: Futura, 2003.

MACIEL, Cristiano de O.. SATO, Kawana H.. KATO, Heitor T.. *Capacidades dinâmicas e rituais de interação entre alta e média gerência: proposta de um framework*. Revista Administração Pública. Rio de Janeiro. 2008.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

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*. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓPHILOS, Carlos R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

PELAEZ, Victor. MELO. Marcelo F.. HOFMANN, Ruth M.. AQUINO, Dayani. *Análise da Capacidade Dinâmica na Indústria de Máquinas para Madeira: estudos de caso*. RBI - Revista Brasileira de Inovação. Rio de Janeiro. 2009.

PELAEZ, Victor. MELO. Marcelo F.. HOFMANN, Ruth M.. AQUINO, Dayani. *Fundamentos e Microfundamentos da Capacidade Dinâmica da Firma*. RBI - Revista Brasileira de Inovação. Rio de Janeiro. 2008.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos*. 1.ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.

SPINK, Mary Jane (org). *Práticas discursivas e produções de sentidos no cotidiano – aproximações teóricas metodológicas*. 3. ed.- São Paulo: Cortez, 2004.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND III, A.J; GAMBLE, Jonh E. *Administração Estratégica*. 15.ed. – São Paulo: ,McGraw-Hill, 2008.