

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

CAROLINE KRETSCHMER

**O PAPEL DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA COMPETITIVIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO**

SÃO LEOPOLDO

2017

Caroline Kretschmer

O PAPEL DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA COMPETITIVIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Ivan L. Garrido

São Leopoldo

2017

K92p

Kretschmer, Caroline.

O papel das capacidades dinâmicas na competitividade das organizações : um estudo de caso no setor de tecnologia da informação / Caroline Kretschmer. – 2017.

156 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017.

“Orientador: Prof. Dr. Ivan L. Garrido.”

1. Capacidades dinâmicas. 2. Estratégia organizacional. 3. Internacionalização. 4. Competitividade. 5. Indústria brasileira de software e serviços de TI. I. Título.

CDU 005

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Bibliotecário: Flávio Nunes – CRB 10/1298)

Caroline Kretschmer

O PAPEL DAS CAPACIDADES DINÂMICAS NA COMPETITIVIDADE DAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE TECNOLOGIA DA
INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada como requisito parcial
para obtenção do título de Mestre em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Aprovado em 06/03/2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Claudia Cristina Bitencourt – UNISINOS

Prof. Dr. Marcelo André Machado – UNISINOS

Prof. Dra. Yeda Swirski de Souza – UNISINOS

AGRADECIMENTOS

A caminhada do mestrado é curta, porém intensa e apresenta muitas possibilidades de crescimento e mudança, principalmente o aumento da consciência de diversas questões e sobre a vida, de um modo geral. Esta trajetória, exigiu-me equilíbrio emocional e um salto no aprendizado, várias pessoas se mostraram muito importantes para dar o suporte necessário e ir junto comigo nesta jornada.

Sendo assim, primeiramente, quero agradecer a Deus por me permitir chegar até aqui e guiar os meus passos. Agradeço a minha família, pelo apoio incondicional, pelas palavras de conforto e incentivo nos momentos difíceis e decisivos, como também a cada dia, dando-me forças para seguir em frente. Quero agradecer em especial a minha mãe, que sempre esteve ao meu lado incansavelmente, mostrando o seu profundo amor por mim e dizendo o quão importante é plantar para futuramente colher os bons frutos. Eu agradeço também ao meu namorado, que me motiva diariamente para que eu me desenvolva, para que eu tenha coragem e força para trilhar meu caminho. O seu amor, respeito, confiança e cumplicidade me proporcionam, constantemente, o ânimo necessário para agir e confiar em um futuro melhor.

Eu também agradeço imensamente ao meu orientador Dr. Ivan L. Garrido por sua gentileza, por sua disponibilidade, por sua compreensão e pelo apoio técnico e emocional destinado a mim, durante todo o processo. O seu acolhimento, desde que eu ingressei no mestrado, foi crucial para o meu desenvolvimento e aprendizado. Os seus ensinamentos e o fato de compartilhar seus conhecimentos e experiências auxiliou muito na minha construção e no meu amadurecimento tanto pessoal quanto profissional. Muito obrigada Professor Ivan, por acreditar em mim e por me apoiar sempre.

Agradeço também a Unisinos e aos professores do PPG em Administração, que proporcionam um ambiente acolhedor, generoso e inspirador, com uma formação de qualidade e que sempre estiveram disponíveis para contribuir para nossas atividades, pesquisas e para o nosso desenvolvimento. Também destino um agradecimento a secretaria do PPG, em especial a Ana Zilles por todo o suporte oferecido e também a CAPES pela bolsa de estudos que viabilizou a realização do mestrado.

Aos meus colegas de mestrado e da Unisinos, eu agradeço pelo companheirismo, pela amizade, pelo apoio emocional e intelectual e por compartilhar comigo as suas experiências e vivências. Eu desejo que, todos que dividiram comigo esse caminho, tenham muita saúde e alegrias em sua vida e sucesso em seus projetos e realizações.

RESUMO

O ambiente empresarial atual é delineado por um contexto socioeconômico e institucional complexo, mutável e altamente competitivo, que exige das organizações a capacidade de se adaptar aos frequentes desafios e viabilizar seus negócios a longo prazo. A ampla abertura dos mercados à concorrência global também apresenta a crescente necessidade das empresas em operar em mercados internacionais para manterem sua competitividade. Uma abordagem teórica conceitual vem sendo desenvolvida nas últimas duas décadas com o intuito de compreender quais elementos, processos e recursos são necessários para as empresas lidarem com essa conjuntura apresentada, que se denomina capacidades dinâmicas. Essa abordagem tem como cerne explicar as fontes de vantagem competitiva empresarial ao longo do tempo, por meio da argumentação de que, para lidar com ambientes pautados pelas rápidas mudanças, a empresa tem que ter a capacidade de construir, integrar e reconfigurar competências internas e externas. O objetivo dessa pesquisa é compreender a relação entre as capacidades dinâmicas e a competitividade das organizações, por meio da análise da trajetória organizacional e das mudanças estratégicas ocorridas ao longo de sua história em âmbito doméstico e internacional. Para tanto, foi realizado um estudo de caso múltiplo, com duas empresas brasileiras do setor de Tecnologia da Informação, as quais atuam a mais de vinte anos no Brasil, possuem operações internacionais e tem grande representatividade no setor em âmbito nacional. A pesquisa analisou a história dessas organizações e identificou fatos relevantes ocorridos que promoveram mudanças mais fortes e estruturais, a fim de verificar nestes momentos a criação e mobilização das capacidades dinâmicas e seu papel na manutenção da competitividade das empresas. Os resultados sustentam que, o amplo histórico de atuação e o crescimento das organizações estudadas foi estruturado por meio de seus ativos e recursos idiossincráticos, de uma estratégia adequada e da capacidade de se adaptar e reconfigurar constantemente de acordo com as mudanças e os novos desafios competitivos. A internacionalização dessas empresas se mostrou viável e alicerçada na articulação das capacidades dinâmicas e na constante percepção dos gestores de novas oportunidades resultantes de seus clientes. A construção e a adequada orquestração de capacidades dinâmicas permitem que as empresas se situem de forma distintiva em ambientes competitivos e mutáveis, logrando um crescimento sustentado, com o desenvolvimento de novos negócios e a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Palavras-chave: Capacidades Dinâmicas. Estratégia Organizacional. Internacionalização. Competitividade. Indústria Brasileira de *Software* e Serviços de TI.

ABSTRACT

The current business environment is delineated by a complex, changing, and highly competitive institutional and socioeconomic context that requires organizations to adapt to frequent challenges to make their business viable in the long run. The broad market opening to global competition also shows the increasing requirement for companies to operate in international markets to maintain their competitiveness. A line of research has been developed in the last two decades in order to understand what elements, processes, and resources are necessary for companies to cope with this scenario, which is called dynamic capabilities. This approach is concerned with explaining the sources of business competitive advantage throughout the time, by arguing that, in order to cope with rapidly changing environments, the firm must have the capability to build, integrate and reconfigure internal and external competencies. The objective of this research is to understand the relationship between dynamic capabilities and the competitiveness of organizations through the analysis of the organizational trajectory and the strategic changes that have occurred in the course of firm's history in domestic and international scope. For this purpose, a multiple case study was conducted with two Brazilian companies in the Information Technology sector, which have been operating for more than twenty years. They have international operations and are highly representative of the sector in national level. The research analyzed the history of these organizations and identified relevant events that led to stronger and structural changes in order to verify the creation and mobilization of dynamic capabilities and their role in maintaining the competitiveness of companies. The results support that the broad history of performance and growth of the organizations studied was structured through their idiosyncratic assets and resources, an appropriate strategy and the ability to constantly adapt and reconfigure according to the changes of new competitive challenges. The internationalization of these companies demonstrated feasibly and based on the articulation of the dynamic capabilities and the constant perception of the managers that, new opportunities resulting from their clients. The construction and appropriate orchestration of dynamic capabilities allow companies to position distinctly in competitive and changing environments, achieving sustained growth in the throughout the time, developing new business and maintaining a sustainable competitive advantage.

Key-words: Dynamic Capabilities; Internationalization. Organizational Strategy. Competitiveness. Brazilian Software Industry and IT Services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fundações das Capacidades Dinâmicas e Desempenho dos Negócios	31
Figura 2 - Estrutura Lógica do Paradigma das Capacidades Dinâmicas	34
Figura 3 - Modelo de Pesquisa	60
Figura 4 - Estrutura de Apresentação dos Resultados	80
Figura 5 - Linha do Tempo da Empresa Alfa	91
Figura 6 - Linha do Tempo da Empresa Beta	114
Figura 7 - Sumarização dos Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas Presentes nos Casos Estudados	131

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição de Profissionais de TI por Atividade.....	63
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões das Capacidades Dinâmicas e Respectiveos Indicadores.....	36
Quadro 2 - Comparação dos Modos de Entrada em Mercados Internacionais	45
Quadro 3 - Abordagens Teóricas e Processo de Internacionalização.....	47
Quadro 4 - Entrevistas Realizadas.....	74
Quadro 5 - Categorias de Análise.....	76
Quadro 6 - Exemplos de Articulação das Capacidades Dinâmicas na Empresa Alfa.....	90
Quadro 7 - Articulação das Capacidades Dinâmicas nos Fatos Relevantes da Empresa Alfa	103
Quadro 8 - Exemplos de Articulação das Capacidades Dinâmicas na Empresa Beta.....	112
Quadro 9 - Articulação das Capacidades Dinâmicas nos Fatos Relevantes da Empresa Beta	128

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Distribuição Regional do Mercado Brasileiro de TI	62
Tabela 2 - Segmentação do Mercado Brasileiro de Software e Serviços	64
Tabela 3 - Mercado Total de TIC no Brasil – 2015 (US\$ Milhões).....	65

LISTA DE SIGLAS

ABES	Associação Brasileira das Empresas de <i>Software</i>
AMS	<i>Application Management Services</i>
APEX	Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
ASSESPRO	Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRASSCOM	Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação
CNAE	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FAPERGS	Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBSS	Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MPS.BR	Melhoria do Processo de <i>Software</i> Brasileiro
PIB	Produto Interno Bruto
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RBV	<i>Resource Based View</i>
RH	Recursos Humanos
SOFTEX	Associação para Promoção da Excelência do <i>Software</i> Brasileira
TI	Tecnologia da Informação
TICs	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
VRIN	Valor, Raridade, Inimitabilidade, e Não substituíbilidade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Definição do Problema	17
1.2 Objetivos.....	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos	20
1.3 Justificativa	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 A Evolução da Visão Baseada em Recursos para as Capacidades Dinâmicas	23
2.2 A Perspectiva das Capacidades Dinâmicas	26
2.3 Capacidades Dinâmicas e a Competitividade Organizacional	32
2.4 Estratégias de Internacionalização	37
2.4.1 Estratégia de Internacionalização de Seguir o Cliente	41
2.5 Processo de Internacionalização Empresarial	44
2.6 Capacidades Dinâmicas e o Processo de Internacionalização	51
2.7 Críticas à Perspectiva das Capacidades Dinâmicas	56
2.8 Modelo de Pesquisa	58
2.9 Panorama do Setor de Tecnologia da Informação Brasileiro	60
3 MÉTODO.....	67
3.1 Delineamento e Estratégia de Pesquisa	67
3.2 Unidade de Análise da Pesquisa	68
3.3 Coleta de Dados e Instrumentos Utilizados.....	71
3.4 Análise de Dados.....	75
3.5 Limitações Metodológicas.....	78
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	80
4.1 Apresentação e Caracterização da Empresa Alfa	81
4.1.1 Análise Geral das Capacidades Dinâmicas da Empresa Alfa.....	84
4.1.2 Fatos Relevantes da Empresa Alfa	90
4.2 Apresentação e Caracterização da Empresa Beta.....	104
4.2.1 Análise Geral das Capacidades Dinâmicas da Empresa Beta	107
4.2.2 Fatos Relevantes da Empresa Beta	113
4.3 Síntese dos Casos Analisados.....	128
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	132

REFERÊNCIAS136
APÊNDICE A – PROTOCOLO DO CASO.....151
APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS.....153

1 INTRODUÇÃO

O contexto macroeconômico mundial vem ao longo dos anos sofrendo grandes modificações, alterando continuamente a forma de atuação das organizações e impondo novos desafios e necessidades para a sobrevivência e sustentabilidade dos negócios. No ambiente empresarial atual, múltiplos imperativos estratégicos, contínuas mudanças nas demandas de clientes, nos panoramas competitivos e nas regulamentações governamentais são impostas às empresas (ZIMMERMANN; BIRKINSHAW, 2016). Assim, para competir em um cenário marcado pela rápida inovação, pelas mudanças constantes e pela concorrência global, as empresas não podem contar com fontes tradicionais de vantagem, tais como procedimentos operacionais padronizados, eficiências em rotinas já aprendidas, estruturas industriais e posições estratégicas (DENRELL; POWELL, 2016).

O imperativo atual nas práticas de gestão apresenta a necessidade do gerenciamento estratégico ajustado às condições de mercado contemporâneas e a importância de reconhecer a organização como um sistema multinível, que abrange uma perspectiva evolutiva e adaptativa (LEVINTHAL; MARINO, 2016; TEECE, 2007). Desse modo, nas últimas duas décadas, esforços consideráveis vêm sendo efetuados pelos pesquisadores para compreender quais os processos basilares são requeridos das empresas para que seja possível se adaptar a esses desafios transformacionais e incrementar a viabilidade dos negócios a longo prazo (ZIMMERMANN; BIRKINSHAW, 2016).

Uma linha de pesquisa que ganhou destaque dentro deste contexto, influenciando a teoria e a prática na área de gestão estratégica, é a perspectiva das capacidades dinâmicas, a qual postula que, em regime de mudança rápida, o sucesso organizacional exige das empresas habilidades superiores em processos organizacionais, gerenciais e tecnológicos, para que seja possível identificar e aproveitar novas oportunidades, bem como manter a competitividade por meio do incremento, proteção e reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007). A abordagem das capacidades dinâmicas abrange as capacidades e os recursos organizacionais de difícil replicação, permitindo adaptação frente às oportunidades tecnológicas, às mudanças no comportamento de clientes e ao ambiente em que a empresa está inserida, propiciando o desenvolvimento de novos produtos, serviços e a implementação de modelos de negócios viáveis (TEECE, 2007). A orquestração dessas capacidades habilita as empresas a se tornarem e permanecerem ágeis em mercados domésticos e internacionais, bem como evidenciam de que modo uma organização desenvolve

pontos fortes, os sintoniza com o ambiente de negócios e os molda a seu favor (AL-AALI; TEECE, 2014).

O quadro proposto por essa abordagem se apresenta especialmente relevante para as empresas inseridas em uma economia semi-globalizada e baseada em conhecimento (PITELIS; TEECE, 2010). A indústria de alta tecnologia designa-se pelo conhecimento intensivo e opera em ambientes caracterizados por mudanças rápidas e descontinuadas nas demandas, regulação, tecnologias e concorrentes (BOURGEOIS; EISENHARDT, 1988; COLOMBO; GRILLI, 2010). Desse modo, para que as empresas atuantes neste cenário possam sobreviver e crescer é exigido flexibilidade, eficiência e um design peculiar de sua estrutura e do sistema de decisões (DAVIS; EISENHARDT; BINGHAM, 2009). Nesse sentido, o cenário complexo de empresas intensivas em conhecimento, como a área de Tecnologia da Informação (TI), apresenta-se como um campo propício para a análise das capacidades dinâmicas e que também pode ser beneficiado com a compreensão de como tais capacidades podem auxiliar na competitividade das empresas pertencentes a este setor.

Aliado a isso, nota-se que, a literatura atual vem tratando sobre estratégias específicas para o setor de TI, mas os estudos que focam os processos de gestão estratégica dessas empresas ainda são incipientes (WEBER; KLEIN, 2013). Adicionalmente, a composição e o reforço da competitividade das empresas atuantes em mercados globais estão lastreados, atualmente, em ativos tangíveis e intangíveis relacionais e mais intensivos em conhecimento (DUNNING; LUNDMAN, 2008). Assim, mostra-se relevante compreender de que forma os estudos no campo de pesquisa em administração estratégica, em especial a vertente das capacidades dinâmicas, podem contribuir para moldar modelos de negócios das empresas de TI e na construção das capacidades críticas necessárias para sustentar a evolução da empresa e melhorar a sua competitividade no contexto doméstico e internacional.

O setor de TI foi escolhido para a aplicação do estudo em virtude de propiciar condições para averiguar os elementos e pressupostos da abordagem das capacidades dinâmicas. A primeira condição se relaciona com a questão do ambiente que o setor se encontra, caracterizado por rápidas mudanças, concorrência intensa para o lançamento de novos produtos, maiores incertezas e necessidade de investir pesadamente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) (KOBWIN, 1991; QIAN; LI, 2003). Nesse aspecto, Shuen, Feiler e Teece (2014, p. 5) sustentam que, “[...] o quadro de capacidades dinâmicas foi desenvolvido para melhorar a agilidade estratégica em empresas de alta tecnologia que operam em mercados de alta velocidade”. Outra condição relevante se refere à questão da importância da internacionalização das empresas de TI com relação à sua competitividade. A expansão internacional se tornou uma resposta

estratégica de destaque para lidar com a economia dinâmica global (LUO, 2000) e no contexto da indústria de tecnologia da informação e comunicação, que em si é uma indústria global e se caracteriza por uma competição intensa (SAARENKETO et al., 2008), estudar sua atuação doméstica e sua inserção internacional se mostra relevante.

Assim, o presente trabalho colabora para a ampliação dos estudos no escopo da gestão estratégica por meio da análise da competitividade e desenvolvimento das empresas pertencentes à indústria de TI em mercados domésticos e internacionais. Realizou-se um estudo de caso múltiplo, com duas empresas brasileiras de TI, que atuam há mais de 20 anos no mercado; estão posicionadas entre as maiores empresas gaúchas do setor; com ampla atuação em diversas regiões do Brasil; exercem operações em mercados internacionais; e tem sua gestão inteiramente brasileira. A pesquisa desenvolvida se apropriou da história dessas empresas, a fim de averiguar os fatos relevantes ocorridos ao longo da trajetória dessas organizações em mercados domésticos e internacionais. Os fatos relevantes se designam nesta pesquisa como mudanças organizacionais drásticas, que alteram as estruturas, modificam modelos de negócios, realinham recursos e ativos e transformam o modo de desempenhar as atividades da empresa. Essa forma de abordar as capacidades dinâmicas corrobora a Teece (2012, p. 1398), o qual postula que “[...] o estudo das histórias corporativas individuais é um caminho para a pesquisa e, em particular, para a compreensão das origens das capacidades e para avaliar evidências sobre se as capacidades dinâmicas de alto nível podem ser consideradas como sendo enraizadas em rotinas”.

Dentro dessa análise, foi estabelecido um fato relevante *à priori*: o processo de internacionalização dos casos estudados. Essa escolha foi motivada pela importância da inserção em mercados internacionais para estas empresas e em virtude da complexidade de estruturar e manter essas atividades. O ambiente de atuação das empresas de TI é extremamente competitivo e exige uma constante capacidade de desenvolver produtos e serviços inovadores de forma veloz e de comercializá-los em escala global (VASILCHENKO; MORRISH, 2011). As empresas intensivas em conhecimento, principalmente as pequenas empresas de tecnologia da informação e comunicação, apresentam, em geral, um enfoque de atuação internacional rápido e intenso desde a sua fundação (COVIELO; MUNRO, 1995; SAARENKETO et al., 2004).

Assim, fundamentado no mapeamento dos fatos relevantes identificados a partir da trajetória das empresas e do processo de internacionalização, verificou-se a relação desses fatos com as capacidades dinâmicas, ou seja, como se deu o desenvolvimento e articulação dessas capacidades nos diferentes momentos analisados, bem como a interação entre a

internacionalização e as capacidades dinâmicas. Em suma, a perspectiva das capacidades dinâmicas foi abordada neste estudo no âmbito da gestão estratégica, adotando-se, predominantemente, a ótica dos trabalhos desenvolvimentos por David Teece e com subsídios dos demais autores proeminentes nesse campo de pesquisa, contemplando os elementos constituintes dessas capacidades e, principalmente, sua operacionalização e interação nas atividades desenvolvidas pela empresa. Por fim, a internacionalização foi empregada como um fato relevante, caracterizado pela história de atuação das empresas em âmbito internacional, considerando as estratégias utilizadas, as escolhas e o desempenho das atividades em diferentes momentos e perspectivas.

1.1 Definição do Problema

A indústria brasileira de software e serviços de TI (IBSS), constituída por empresas que atuam na área de microeletrônica, telecomunicações, hardware e softwares, vem apresentando nos últimos anos uma expansão na sua atuação no mercado interno, crescendo a uma taxa composta de 14% no período de 2012 a 2014 (BRASSCOM, 2016). O mercado doméstico de TI movimentou US\$ 60 bilhões em 2014, representando 2,65% do PIB brasileiro e 3% do total de investimentos de TI no mundo (ABES, 2016). Em 2014, a produção do setor de TI somou R\$ 498 bilhões, com um crescimento nominal de 6,9% em relação à 2013 e gerando emprego para mais de 1,5 milhão de pessoas (BRASSCOM, 2015). Apesar da representatividade da indústria no cenário brasileiro, ainda há um longo caminho a ser percorrido em termos de incremento da competitividade das empresas do setor, bem como em relação a sua atuação em mercados externos.

De acordo com Softex (2016a), as demandas de TI nas empresas não param e necessitam de respostas rápidas, além disso, há um cenário de grandes transformações em curto prazo e um processo de revisão do relacionamento com os fornecedores. O novo paradigma exige das empresas de TI mudanças na forma de atuar e apresenta uma ruptura nas lógicas das estruturas de negócios atuais, a fim de atender as novas exigências dos clientes e dos avanços tecnológicos. A TI bimodal que associa dois modos de TI, um relacionado a confiança, segurança, eficiência e escala e outro que enfatiza a agilidade, velocidade e foco nos negócios, já vem se transformando em um imperativo para as empresas do setor se manterem prosperando no mercado e requerem habilidades distintas e mudanças na capacidade e tempo de resposta sobre a tecnologia e o processo (SOFTEX, 2016a). As empresas de TI terão que estar mais próximas dos negócios dos clientes, compreendendo os contextos de uso e não somente se

focando em aspectos técnicos das demandas. O ponto é que, muitas empresas brasileiras não estão preparadas para essas mudanças e necessitam desenvolver as capacidades necessárias para atuar nesse novo cenário que se apresenta.

A renovação é um aspecto relevante para que as empresas possam lidar com as alterações ambientais e envolvem mudanças de recursos organizacionais e competências ao longo do tempo (DANNEELS, 2010). O gerenciamento da mudança é algo complexo, que exige reconfiguração organizacional, aspectos de liderança e gestão de recursos humanos (VOGEL; GÜTTEL, 2012). Nesse sentido, as capacidades dinâmicas podem sustentar esse processo, tendo em vista que discutem com profundidade de que forma a empresa pode acionar suas capacidades, articular a aprendizagem e mudar estrategicamente os seus processos. As capacidades dinâmicas auxiliam no estabelecimento de prioridades e permitem a coerência entre estratégia, estrutura e ambiente de negócio (TEECE, PETERAF, LEIH, 2016). A presença e articulação dessas capacidades na empresa definem sua capacidade de inovar, se adaptar às mudanças e criar ambientes favoráveis aos clientes e desfavoráveis aos concorrentes (TEECE et al., 2016).

Por outro lado, observa-se um diferente aspecto relevante no contexto das empresas brasileiras de TI e que estão atreladas a sua competitividade, que é a sua atuação pouco expressiva no exterior. As exportações de software representam menos de 5% do faturamento dessas empresas e 2,9% do mercado mundial (ABES, 2015; CASSIOLATO, 2010). Ademais, uma pesquisa realizada com 260 empresas participantes do Softex/Projeto Setorial Apex-Brasil indicou que, em 65% dessas empresas a internacionalização é uma visão compartilhada para todos os principais acionistas e executivos da empresa. No entanto, quando questionado se a empresa destina líderes para atuar em negócios internacionais, 60% responderam que não possuem encarregados para desenvolver esse trabalho (SOFTEX, 2015).

Assim, os novos modelos de negócios e formas organizacionais estão promovendo uma fusão da tecnologia e mudanças nas aplicações no mundo dos negócios, a diversificação e integração de tecnologias promovem desafios e oportunidades para o setor, que passa a lidar com a necessidade de estabelecer alianças estratégicas com outras empresas e a nível global para seja possível competir (CASSIOLATO, 2010). Nesse aspecto, percebe-se que gradativamente a competitividade do setor de TI brasileiro está crescentemente associada à sua presença global e tornando o investimento em internacionalização uma questão primária (BRASSCOM, 2016).

A necessidade da internacionalização ágil e precoce de empresas de TI é de grande relevância para que essas empresas possam desenvolver mecanismo de proteção do seu valor

comercial e enfrentar a concorrência global acirrada pelas grandes empresas multinacionais de base tecnológica (KARAGOZOGLU; LINDELL, 1998; OVIATT; MCDUGALL, 1994). Desse modo, a atuação em mercados globais na esfera da indústria de TI requer, por parte das empresas, capacitações múltiplas em diversas áreas de conhecimento, uma estratégia bem fundamentada e habilitada para enfrentar a diversidade dos mercados e que permita captar clientes e desenvolver inovações juntos aos grandes polos mundiais (BRASSCOM, 2016; CASSIOLATO, 2010).

A perspectiva das capacidades dinâmicas, as quais, em nível geral, permeiam os aspectos de desenvolvimento de produtos, processos e modelos de negócio desenvolvidos pela empresa para atender e formar mercados em constante mudança, se apresenta adequada para esta análise (TEECE, 2014a). As capacidades dinâmicas são necessárias para a sobrevivência e o crescimento no longo prazo das empresas, incrementando as chances do estabelecimento e da manutenção de uma vantagem competitiva e desempenho superior (TEECE, 2014a). Desse modo, o sucesso de longo prazo dessas organizações se encontra nas capacidades dinâmicas em conjunto com uma boa estratégia (AL-AALI; TEECE, 2014).

Essa abordagem sustenta que a gestão dos recursos é tão ou mais importante do que a sua mera posse, pois, o sucesso duradouro não requer que empresa tenha apenas um posicionamento estratégico inteligente, mas sim um trabalho constante, a orquestração dos ativos e recursos (AL-AALI; TEECE, 2014). Ademais, em relação ao contexto internacional, a despeito da análise das formas de ingresso em mercados externos, as capacidades dinâmicas focalizam em como a empresa pode ser competitiva e permanecer internacionalizada, pois, conforme argumenta TEECE (2014a, p. 23) “[...] as capacidades dinâmicas fortes ajudam a garantir a aptidão evolutiva”.

No entanto, apesar da grande relevância da perspectiva das capacidades dinâmicas para o quadro delineado, a literatura disponível sobre o tema ainda apresenta algumas recomendações abstratas sobre essas capacidades para a prática de gestão, pois ainda carece de maiores bases empíricas (VOGEL; GÜTTEL, 2012). O desenvolvimento do campo de estudos das capacidades dinâmicas necessita de investigações por meio de pesquisas qualitativas e estudos de caso que expliquem os micromecanismos das rotinas, práticas e padrões de tomada de decisão, a fim de avançar na compreensão teórica e indicar quais as maneiras concretas as capacidades dinâmicas podem auxiliar na reconfiguração da base de recursos (VOGEL; GÜTTEL, 2012). Diante disso, um relevante tópico de pesquisa emerge a partir da necessidade de ampliação dos estudos no âmbito das capacidades dinâmicas, bem como da convergência entre o panorama das empresas de TI brasileiras e o reforço da sua competitividade com a

orquestração das capacidades dinâmicas permeando esse processo. O presente estudo almeja compreender se o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e sua mobilização ao longo da trajetória da empresa em suas operações domésticas e internacionais, permitem fortalecer seus ativos e a sua posição competitiva. Sendo assim, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: **quais as relações entre as capacidades dinâmicas e a competitividade das empresas de TI brasileiras?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente estudo é identificar e analisar as relações entre as capacidades dinâmicas e a competitividade das empresas de TI brasileiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) identificar os fatos relevantes relacionados à competitividade das empresas estudadas ao longo de sua trajetória;
- b) identificar como se desenvolveu o processo de internacionalização das empresas estudadas;
- c) verificar a relação das capacidades dinâmicas com os fatos relevantes apontados.

1.3 Justificativa

Na atual economia global, a vantagem competitiva dos negócios empresariais se encontra fortemente relacionada com o desenvolvimento e implantação de ativos intangíveis, com os relacionamentos e com o capital humano (TEECE, 2014a). A posse de bens deixou de ser imperativa para as empresas e a necessidade agora se direciona para a orquestração de ativos (A-AALI; TEECE, 2014). Nesse aspecto, emerge a perspectiva das capacidades dinâmicas, abordagem que busca explicar o desempenho das empresas em economias globalizadas, baseadas em conhecimento e em que dominam os ativos intangíveis (TEECE et al., 1997). Ademais, trata-se de uma vertente de estudos que busca explicar como as empresas podem alcançar e sustentar uma vantagem competitiva (PETERAF; DI STEFANO; VERONA, 2013).

A perspectiva das capacidades dinâmicas se empenha em fornecer *insights*, explicações e elementos essenciais para que as empresas possam se adaptar às mudanças constantes e à

gradativa complexidade do ambiente externo. A adaptação organizacional é um tema de contínuo interesse no âmbito da literatura de negócios, pois é compreendido que as empresas, frequentemente, não conseguem realizar a adaptação necessária de forma eficaz (BIRKINSHAW, ZIMMERMANN, RAISCH, 2016). A capacidade de resposta e a agilidade em um cenário competitivo e mutável demanda das organizações estratégias, estruturas e processos, traduzidos em capacidades de ordem superior que permitem a antecipação e molde diante das alterações nas paisagens competitivas (FELIN; POWELL, 2016).

Diante desse panorama, apesar da relevância das capacidades dinâmicas, ainda há um grande debate sobre como essas capacidades se manifestam na prática (BIRKINSHAW, et al., 2016). As pesquisas existentes no âmbito dessa abordagem se dividem em diversas vertentes e há um número crescente de estudos, porém, o que já foi construído até então, não é exaustivo e indica que mais pesquisas são necessárias em diversos subcampos de análise para explorar os aspectos importantes das capacidades dinâmicas (VOGEL; GÜTTEL, 2012). Desse modo, a construção do presente estudo se mostra oportuna para contribuir com esse campo e permitir analisar os elementos das capacidades dinâmicas e sua relação com a competitividade empresarial em estudos empíricos. A utilidade na construção do tema das capacidades dinâmicas reside na possibilidade de identificar processos discretos dentro da empresa que permitam claramente ligá-los à criação de recursos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Assim, a análise desenvolvida neste estudo, por meio da averiguação da história organizacional e de fatos relevantes ocorridos ao longo da trajetória, apresenta alinhamento com a forma de investigação adequada e contributiva para o âmbito das capacidades dinâmicas.

Outro aspecto também abordado no estudo e que se adequa aos pressupostos de ampliação das pesquisas no contexto das capacidades dinâmicas, é a compreensão da relação dessas capacidades com o processo de internacionalização das empresas. As capacidades dinâmicas, no contexto da expansão internacional empresarial, traduzem-se na adaptação da arquitetura informacional e na construção da capacidade de absorção (KNUDSEN; MADSEN, 2002), tornando-se essenciais para o sucesso das empresas que atuam internacionalmente (TEECE, 2007). Essas empresas, geralmente, estão expostas a ambientes altamente dinâmicos e caracterizados por rápidas mudanças, tornando primordial o desenvolvimento de capacidades dinâmicas para abarcar o desempenho internacional (AUGIER; TEECE, 2007). Essas capacidades permitem operar de forma ágil tanto em âmbito doméstico quanto internacional, com flexibilidade estrutural e alta capacidade de aprendizagem e resposta (TEECE, 2014a). Desse modo, a realização de estudos tendo essa abordagem como norteadora, mostram-se relevantes e oportunos para ampliarem as pesquisas no âmbito da gestão estratégica e da

competitividade das empresas, permitindo incrementar o campo teórico e proporcionando subsídios para o desenvolvimento e articulação das capacidades dinâmicas nas organizações. Conforme Zahra et al., (2006), as capacidades dinâmicas são ainda mais relevantes para as empresas pertencentes ao setor de tecnologia, caracterizados por ciclos de inovação relativamente curtos e mudanças contínuas, assim, evidenciando a relevância de se estudar as capacidades dinâmicas no contexto deste tipo de empresa.

Soma-se a isso, a relevância do setor de TI para o desenvolvimento econômico dos países, um estudo desenvolvido pela Accenture Strategy (2015) evidenciou que, para cada 20% de aumento em investimentos em tecnologia, o Produto Interno Bruto (PIB) cresce 1%. Adicionalmente, novas tendências tecnológicas, tais como, internet das coisas, computação em nuvens e segurança digital, estão incrementando, de forma contínua e crescente, o papel do setor de TI nas mais diversas esferas de negócio e promovendo um incremento de investimentos expressivo mundialmente (BRASSCOM, 2016). Os países que se encontram conectados por diversas redes globais podem atingir um incremento de até 40% no PIB em relação aos países menos conectados. No entanto, o Brasil se encontra em uma posição pouco competitiva no ranking dos países mais conectados, evidenciando um grande espaço para melhorar o seu envolvimento em operações internacionais e, conseqüentemente, melhorar a produtividade e o crescimento econômico (MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE, 2014). Desse modo, o estudo em empresas brasileiras pertencentes ao setor de TI se mostra importante tanto para o contexto socioeconômico brasileiro, quanto para o crescimento e desenvolvimento da competitividade destas empresas.

O estudo foi viabilizado em virtude de haver um amplo referencial teórico no que tange à administração estratégica e às pesquisas desenvolvidas, tendo como base a perspectiva das capacidades dinâmicas. Ademais, há projetos de pesquisa em andamento (FAPERGS e MCTI/CNPq) pelo grupo de pesquisas Global-Unisinos, em que estão sendo desenvolvidos estudos a respeito da competitividade, internacionalização e desempenho das empresas de TI. Adicionalmente, a pesquisadora obteve o acesso necessário com as empresas onde foram efetuadas as análises. Por parte do setor de TI brasileiro existe apoio e interesse para que sejam ampliados os estudos a respeito do mapeamento de melhorias e elementos que conduzem à competitividade das empresas desse ramo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os temas relevantes para a contextualização, delineamento e fundamentação do estudo. O referencial teórico está dividido em duas áreas de análise. Primeiramente, apresenta-se o campo da gestão estratégica com foco nos elementos da Visão Baseada em Recursos, Resource Based View (RBV) e, principalmente na perspectiva das capacidades dinâmicas e sua relação com a competitividade organizacional, a fim de permitir a análise dos fatos relevantes e a internacionalização a partir da dimensão estratégica.

Posteriormente expõe-se o tema da internacionalização de empresas, por meio da abordagem das suas principais teorias, dentro da linha econômica e comportamental e, posteriormente, trata-se a respeito do processo de internacionalização em si e as decisões que o permeiam sob a ótica das teorias discutidas. Por fim, retrata-se a associação entre a internacionalização de empresas e a perspectiva das capacidades dinâmicas, apresentando os pressupostos que envolvem essa relação e os estudos já efetuados nesse âmbito.

Ao final da revisão, apresenta-se o panorama das críticas dirigidas à abordagem das capacidades dinâmicas, um quadro integrativo das abordagens que nortearam a análise empírica do estudo (modelo de pesquisa) e o panorama do setor de TI brasileiro.

2.1 A Evolução da Visão Baseada em Recursos para as Capacidades Dinâmicas

O campo da administração estratégica tem como finalidade compreender porque algumas organizações superam as outras (BARNEY; HESTERLY, 2012). Essa vertente de pesquisa se desenvolveu com foco na busca de compreender as características dinâmicas, as decisões, mudanças e incertezas que permeiam as organizações, bem como no entendimento de desempenhos econômicos diferenciados (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). As estratégias adotadas pelas empresas para lidar com as forças competitivas e orientar a tomada de decisão em diversos níveis promovem diferenças entre as organizações e evidenciam como é possível atingir retornos superiores (JACOBSEN, 1988; NELSON, 2000).

Esse campo de pesquisa se desenvolveu tendo como base duas linhas distintas de estudos, que buscaram compreender a heterogeneidade do desempenho organizacional. A primeira delas tem como foco as estruturas dos setores industriais em que as empresas operam, sendo conhecido como o paradigma da economia industrial (BARNEY; HESTERLY, 2012). Dentro desse enfoque, as diferenças no desempenho residem na concentração industrial, no nível de diferenciação dos produtos e nas barreiras à entrada no setor. O autor mais influente e

contribuinte nas pesquisas baseadas nesse paradigma é Michael Porter, com destaque para os esquemas e ferramentas de análise por ele desenvolvidas para a escolha e implementação de estratégias a fim de obter desempenhos superiores: o modelo das cinco forças de ameaças do ambiente; o modelo genérico de estrutura industrial e oportunidades do ambiente; e o conceito de grupos estratégicos (CAVES; PORTER, 1977; PORTER, 1980).

A segunda linha do pensamento estratégico direcionou seus estudos no desempenho superior das empresas, predominantemente, a partir das suas características internas, permitindo delinear os atributos das empresas que buscam explicar as diferenças de desempenho. Tal abordagem tornou-se conhecida como a teoria da dependência de recursos, Resource Based View (RBV). Nesse estudo, optou-se por adotar essa abordagem para análise em virtude de focalizar nas dimensões específicas das empresas que podem se configurar como fonte de vantagem competitiva, bem como por ter servido de base para o desenvolvimento posterior da perspectiva das capacidades dinâmicas (HELFBAT; PETERAF, 2009).

A RBV é considerada como uma das perspectivas teóricas mais aceitas na área de gestão estratégica, seus argumentos fundamentais influenciam amplamente os estudiosos da área da estratégia (NEWBERT, 2007). A análise da construção da vantagem competitiva da empresa baseada em suas capacidades e ativos específicos, bem como em mecanismos de isolamento articulados de forma eficiente são os pilares dessa teoria (TEECE et al., 1997).

O estudo de Edith Penrose (1959), reconhecendo a importância dos recursos da empresa para sustentar uma posição competitiva e argumentando que essa deve articular e explorar adequadamente o seu conjunto de recursos para torná-los úteis e permitir o crescimento da empresa, transformou-se no estudo precursor para a RBV e influenciou as pesquisas mais recentes sob essa ótica. O trabalho desenvolvido por Wernerfelt (1984), tomando por base os argumentos de Penrose, suscitou de forma não intencional a primeira formalização da RBV. Segundo o autor, as empresas podem atingir retornos acima dos normais com a identificação e aquisição de recursos críticos para desenvolver seus produtos. Sendo assim, o foco para a vantagem competitiva está nos recursos e capacidades internas em primeira análise e não diretamente pelo produto comercializado e na estrutura de mercado em que a empresa está inserida. Adicionalmente, os trabalhos de Rumelt (1984) e Barney (1991) também delinearão os elementos basilares da RBV.

Segundo Barney (1991), a RBV assume que os recursos estratégicos controlados pelas empresas são heterogêneos e que esses recursos não são perfeitamente transferíveis entre empresas. Por conseguinte, a diferenciação apresenta-se como um elemento duradouro, sendo assim, o controle de todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, características da

empresa, informação e tecnologias, ou seja, os atributos físicos e humanos da empresa permitem a concepção e implementação de estratégias. A vantagem competitiva sustentável é alcançada quando os potenciais competidores não são capazes de implementar tal estratégia ou duplicar os benefícios alcançados com sua implementação. O potencial de uma empresa em atingir tal vantagem é alicerçado por meio de quatro propriedades contempladas nestes recursos, os quais devem ser (BARNEY, 1991):

- a) valiosos, para explorar oportunidades e reduzir ameaças;
- b) raros entre as empresas e seus concorrentes e competidores;
- c) difícil imitação;
- d) sem substitutos equivalentes próximos ou perfeitamente imitáveis.

Desse modo, dentro da perspectiva da RBV, a vantagem competitiva está situada no constante desenvolvimento da base de recursos da empresa, fazendo frente aos competidores e as exigências dos clientes, bem como na sustentação do caminho para o desenvolvimento futuro da vantagem competitiva (GRANT, 1991). Esses recursos se tornam produtivos de acordo com a forma como são empregados e na habilidade de implementação de uma estratégia baseada na superioridade de recursos (PETERAF, 1993). Conforme argumenta Rumelt (1984), quando as empresas criam ou localizam de forma eficiente forças e habilidades, torna-se possível maximizar seus ganhos buscando outras áreas de atividade em que essas habilidades especiais podem ser utilizadas.

O *framework* da RBV visualiza as empresas como um conjunto único de capacidades e ativos tangíveis e intangíveis, desse modo, o agrupamento de experiências, a construção da cultura organizacional e aquisição e desenvolvimento de habilidades e recursos diferem entre as empresas, assim, esses ativos e capacidades determinam a eficiência e eficácia com que a empresa desempenha suas atividades funcionais. Seu posicionamento e a vantagem competitiva residem na obtenção dos estoques mais apropriados de recursos para sua estratégia e para o seu negócio permitindo desenvolver as atividades melhor e mais barato do que os concorrentes (COLLIS; MONTGOMERY, 1995).

Essa visão baseada em recursos se estabeleceu como uma nova teoria da firma e se desenvolveu ao longo dos anos, gerando diversos estudos e auxiliou no estabelecimento da premissa de que os recursos e capacidades são aspectos essenciais para compreender as fontes de vantagem competitiva sustentável para as empresas (BARNEY; KETCHEN; WRIGHT, 2011). No entanto, diversos pesquisadores passaram a sustentar críticas a RBV para enaltecer a limitação da teoria em lidar com questões dinâmicas, tais como empreendedorismo e

inovação, tendo em vista que o foco de análise está na posse de recursos e capacidades e não nas suas dinâmicas (KRAAIJENBRINK; SPENDER; GROEN, 2010). Adicionalmente, a RBV não fornece explicações adequadas a respeito das formas e das razões que algumas empresas atingem uma vantagem competitiva em situações e ambientes mutáveis e imprevisíveis (EISENHARD; MARTIN, 2000).

A partir desta conjuntura e na linha evolutiva da RBV, emergiram novas correntes de estudo para contemplar suas lacunas, provendo aprimoramentos e se integrando a outras áreas (BARNEY et al. 2011). Uma dessas perspectivas denominada capacidades dinâmicas se manifestou na busca de compreender o dinamismo do mercado e suas influências nas organizações e na natureza evolucionária de recursos e capacidades. As capacidades dinâmicas e sua lente teórica passaram a fornecer explicações a respeito dos mecanismos de transformação dos recursos em fontes de vantagem competitiva (WANG; AHMED, 2007).

2.2 A Perspectiva das Capacidades Dinâmicas

O constructo das capacidades dinâmicas é constituído por uma variedade de interpretações e concepções, os conceitos e os elementos basilares são mutáveis dentre os diferentes pesquisadores (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010). No entanto, as definições de capacidades dinâmicas convergem no sentido de identificá-las como processos organizacionais que permitem mudar a base recursos da empresa, essas capacidades são construídas, são dependentes da trajetória organizacional e são incorporadas na empresa (HELFAT et al., 2009). Esses processos são integrados e enraizados na empresa, não facilmente codificáveis e transferíveis, permitindo implantar recursos combinados, concatenando atividades explícitas e elementos tácitos (tais como *know-how* e liderança), sendo desenvolvidos ao longo do tempo por meio das interações complexas entre os recursos da empresa (WANG; AHMED, 2007).

O artigo seminal de Teece et al. (1997), apresentou a primeira definição formal e se configurou como o estudo pioneiro a respeito da perspectiva das capacidades dinâmicas para abrir caminho a uma área de pesquisa ativa, crescente e diversa dentro do campo da gestão estratégica (DI STEFANO et al., 2010). Os autores conceituaram as capacidades dinâmicas como “ [...] a habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para abordar rapidamente mudanças no ambiente”, desse modo, refletindo sobre as formas proativas de alcançar diferentes e inovadores caminhos para atingir a vantagem competitiva (TEECE et al. 1997, p. 516).

Analisando a construção do termo capacidades dinâmicas, Teece et al. (1997) sustentam que a palavra “dinâmica” faz referência a renovação de rotinas, que são necessárias para o alinhamento com o ambiente de negócios e suas constantes mudanças, assim, fornecendo respostas inovadoras e críticas para lidar com as alterações e movimentos da concorrência. Adicionalmente, o termo “capacidades” se designa como o elemento-chave da gestão estratégica para a adaptação, integração e reconfiguração de habilidades organizacionais internas e externas para convergir com as exigências impostas pelo ambiente.

Dessa forma, as capacidades dinâmicas são constituídas pela combinação de rotinas, valores, história da empresa e pelas habilidades de gestão do topo, com a finalidade de investir em novos produtos, processos e modelos de negócio no momento adequado e tendo como referência a avaliação do ambiente tecnológico e de negócio (AL-ALLI; TEECE, 2014). A identificação dos elementos estratégicos que formam a base para construção, manutenção e reforço das vantagens competitivas distintivas e de difícil replicação são fundamentais para o alicerce das capacidades dinâmicas e, nesse aspecto, emergem três categorias: processos, posições e caminhos (TEECE et al., 1997).

Os processos organizacionais e gerenciais se traduzem nas rotinas e na forma como as atividades são desempenhadas na empresa refletindo padrões e prática; as posições refletem tecnologias específicas detidas pela empresa, a propriedade intelectual, os ativos complementares, a base de clientes e relação com fornecedores e agentes externos. Por conseguinte, os caminhos são designados como as alternativas estratégicas disponíveis, a dependência da sua trajetória de atividades e a presença ou ausência de retornos crescentes. Desse modo, os processos organizacionais moldam as posições atuais da empresa e conseqüentemente seus caminhos evolutivos, de forma a explicar a essência das suas capacidades dinâmicas e de sua vantagem competitiva (TEECE et al., 1997).

Os processos da empresa sustentam as competências organizacionais e devem ser constantemente renovados, as capacidades dinâmicas se vinculam às rotinas de mudança, análise e atos criativos da gestão da empresa para posicioná-la adequadamente no mercado e proporcionar novas trajetórias. Eles devem refletir o grau e a velocidade com que as competências da empresa e seus recursos são alinhados e realinhados para responder às oportunidades e exigências do ambiente de negócios (KATKALO; PITELIS; TEECE, 2010).

Para Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas pressupõem estabilidade nas atividades organizacionais que desenvolvem melhorias e modificações nas rotinas operacionais para melhorar a sua eficácia. Os autores sustentam que as capacidades dinâmicas se encontram em métodos sistemáticos e articulados para promover as mudanças necessárias. As experiências

passadas e os processos cognitivos para codificar e fazer uso do conhecimento adquirido se tornam essenciais para que essas capacidades emergjam. Desse modo, os mecanismos de aprendizagem e a habilidade da empresa em combinar e recombinar ativos para suscitar melhorias caracterizam as capacidades dinâmicas, sendo que, mesmo em mercados menos voláteis, esses elementos e a presença dessas capacidades permitem a empresa manter o ritmo e competitividade.

Nessa mesma linha de pensamento, Zahra e George (2002) vinculam as capacidades dinâmicas à capacidade de absorção da empresa, a qual representa a habilidade da empresa de criar e introduzir os conhecimentos necessário para instituir outras capacidades organizacionais, por meio de rotinas organizacionais e processos estratégicos. Essa capacidade de absorção é constituída de quatro fases, sendo elas, a aquisição de conhecimentos, assimilação de conhecimentos, transformação de conhecimentos e a exploração de conhecimentos que gera resultados oriundos de novos conhecimentos. O objetivo principal é a criação de valor e fornecimento de flexibilidade à empresa para que ela possa prosperar em ambientais mutáveis e dinâmicos, de modo a influenciar na vantagem competitiva da empresa.

Já para Winter (2003), as capacidades dinâmicas conduzem as taxas de mudanças em uma organização e configuram-se como rotinas de alto nível que permitem a tomada de decisão para gerar resultados superiores. Essas capacidades auxiliam na análise estratégica da empresa e podem ser produzidas internamente ou se designar como uma solução pontual para um problema específico. Nessa mesma ótica, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 918) conceituam as capacidades dinâmicas como “ [...] as habilidades para reconfigurar recursos e rotinas das empresas de uma forma visionária e considerada apropriada pela sua principal tomada de decisão”. Esses autores focalizam a importância de perceber oportunidades e reconfigurar constantemente as rotinas e processos das operações para abordar os ambientes dinâmicos e imprevisíveis. Helfat (1997, p. 340) também defende esse conceito e define as capacidades dinâmicas como “ [...] o subconjunto de competências/capacidades que permitem à empresa criar produtos e processos e responder às circunstâncias de mercados em mutação”.

Por sua vez, Helfat e Peretaf (2003) analisam as capacidades por meio do conceito de ciclo de vida, de maneira a apresentar a evolução e modificação dos recursos organizacionais e que a composição do ciclo de vida da capacidade perpassa a iniciação, desenvolvimento e maturidade. Diferentes caminhos evolutivos das capacidades conduzem a distintas fases e delineiam a diversidade de recursos e a heterogeneidade entre as empresas. A detenção e articulação das capacidades dinâmicas requerem mudanças e processos adaptativos para que se torne possível reconfigurar, integrar e desenvolver outros recursos e capacidades

continuamente, a fim de atender exigências de mercados mutáveis. De acordo com Makadok (2001), a combinação de processos organizacionais oriundos das interações de seus recursos ao longo do tempo, com a finalidade de obter os resultados desejados, configura-se como uma relevante capacidade da empresa. Ademais, o lucro econômico da organização reside na aquisição de recursos que possam ter sua produtividade reforçada mediante suas capacidades (MAKADOK, 2001).

A perspectiva de Eisenhardt e Martin (2000), sustenta elementos semelhantes aos estudos desses autores e também o de Teece et al. (1997), no entanto, apresenta alguns pontos contraditórios aos pressupostos defendidos por este último (Peteraf et al. 2013). As capacidades dinâmicas para esses autores se constituem como “ [...] rotinas organizacionais e estratégicas, por meio das quais as empresas alcançam novas configurações de recursos enquanto mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem”, sendo compostas por processos organizacionais e estratégicos e rotinas identificáveis que permitem articular recursos para criar valor (EISENHARDT; MARTIN, 2000, p. 1107). Esses autores buscaram reconceitualizar as capacidades dinâmicas e se configuraram como uma segunda contribuição seminal para essa perspectiva, em que defendem que as capacidades dinâmicas não são extremamente exclusivas e peculiares e sim, configuram-se como melhores práticas entre as empresas. Para esses autores, as capacidades dinâmicas são fontes limitadas de vantagem competitiva, são aplicadas tanto em ambiente com mutação rápida quanto em moderada e o seu potencial diferenciador e competitivo em longo prazo reside no uso das capacidades dinâmicas de forma antecipada, sendo mais perspicaz e mais imprevisível do que os concorrentes para configurar recursos vantajosos. Eisenhardt e Martin (2000) identificaram em seu estudo que, os elementos importantes para sustentar as capacidades dinâmicas são as rotinas de transferência e recombinação de conhecimentos, rotinas de controle de qualidade e desenvolvimento de produtos, bem como a identificação de equipes de P&D.

Os processos e rotinas que podem fornecer sustentação para os microfundamentos das capacidades dinâmicas formam um conjunto de recursos advindos da literatura sobre estratégia, inovação e organização (TEECE, 2007). Teece (2007) ressalta a importância do investimento em atividades de pesquisa, investigação e interpretação para detectar novos mercados, tecnologias e mudanças nas estruturas de indústrias, mercados, fornecedores e concorrentes. Adicionalmente, a empresa deve fornecer uma capacidade de resposta a esse mapeamento, o que abarca escolhas de tecnologias e recursos incorporados nos produtos e serviços; estruturas de receitas e despesas projetadas para atender às necessidades dos clientes; segmento de atuação; e os mecanismos e articulações efetuadas no modelo de negócio para sustentar uma

proposição de valor. Enfim, a empresa deve ser capaz de recombina recursos e bens e redistribuí-los de acordo com as mudanças ocorridas, que podem ser desempenhadas por meio do redesenho de rotinas, atividades e da descentralização, flexibilidade e construção de modelos de governança que incentive a aprendizagem e geração de novos conhecimentos.

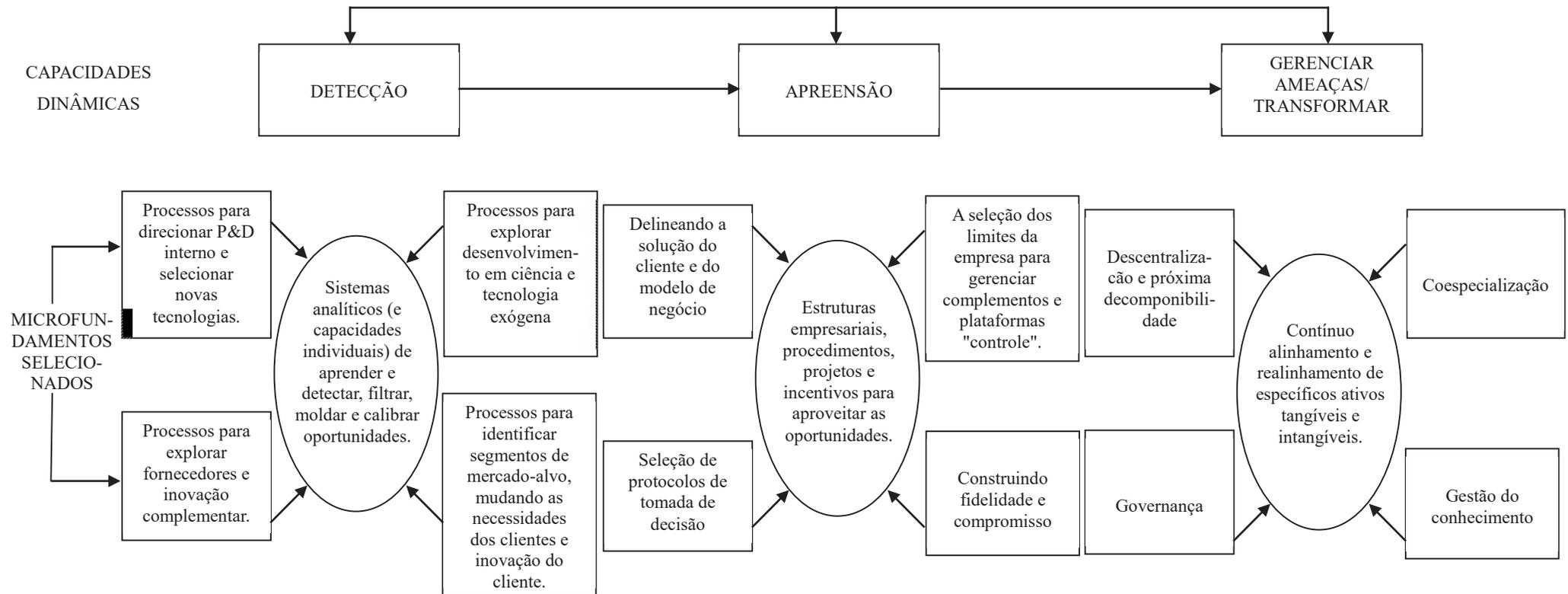
No trabalho desenvolvido por Teece (2007), o autor identificou um abrangente portfólio dos microfundamentos das capacidades dinâmicas para sustentar uma vantagem competitiva superior considerando o contemporâneo ambiente de negócios marcado pela abertura econômica, aberto a competição global, a inovação, bem como pela dispersão das fontes de capacidades produtivas e inovadoras. O autor apresenta os microfundamentos como a capacidade de sentir e moldar oportunidades e ameaças; capturar as oportunidades e; manter a competitividade por meio do reforço, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis do negócio da empresa, conforme demonstrado na Figura 1.

Na esfera da detecção de oportunidades e ameaças, as atividades desenvolvidas pelas empresas devem se aproximar da criação, aprendizagem, exploração, pesquisa, sondagem das possibilidades tecnológicas, necessidades de clientes e da evolução estrutural de mercados e concorrentes. Além disso, contempla a avaliação de como os concorrentes, clientes e fornecedores irão responder as mudanças, bem como as restrições e regras impostas por mecanismos reguladores (TEECE, 2007).

Na dimensão da apreensão de oportunidades compreende-se que, a partir da percepção das oportunidades e ameaças, faz-se necessário abordá-las por meio do desenvolvimento de novos processos, produtos e serviços. A melhoria de atividades e manutenção das competências tecnológicas e a criação de estratégias relativas às decisões de investimento são cruciais para o desenvolvimento de um modelo de negócio de sucesso. Estas decisões permeiam a seleção de produtos, da arquitetura de modelos de negócio e das fronteiras da empresa; a coordenação de complementos e atividades efetuadas fora da empresa; e a gestão de vieses e decepções (TEECE, 2007).

O gerenciamento de ameaças e reconfiguração de estruturas organizacionais são de extrema relevância para a evolução da empresa e para o alinhamento com as mudanças tecnológicas e de mercado. É necessário que a empresa avalie suas atividades e reformule rotinas, realinhe atividades e adapte suas unidades de negócio. Os microfundamentos são baseados na coordenação da descentralização e decomposição de atividades e processos, aprendizagem, gestão do conhecimento, governança corporativa e da coespecialização dos ativos (TEECE, 2007).

Figura 1 - Fundações das Capacidades Dinâmicas e Desempenho dos Negócios



Fonte: Teece (2007, p. 1342).

A excelência na orquestração dessas capacidades permite sustentar a inovação e a implementação de modelos de negócio viáveis, permitindo capturar valor e obter retornos financeiros superiores e de longo prazo. Para compreender e implementar as estruturas e processos que ampararão as capacidades dinâmicas, a empresa precisa conhecer profundamente seu ambiente interno e o ecossistema em que se deseja competir e cooperar (TEECE, 2007).

Uma importante distinção dentro desta perspectiva se refere à segmentação das capacidades entre dinâmicas e comuns. As capacidades comuns são aquelas relacionadas à produção e venda de um conjunto definido e estático de produtos e serviços, de forma a permitir a execução eficiente das atuais atividades da empresa (TEECE, 2012). Essas capacidades são mais fáceis de imitar e são vinculadas com funções técnicas, em geral incorporando as áreas de administração (pessoas qualificadas para exercer as atividades); operações (instalações, equipamentos, processo e rotinas); e governança (coordenação administrativa do trabalho a ser realizado) (TEECE, 2014b). Por outro lado, as capacidades dinâmicas são aquelas não reproduzidas facilmente e vinculam-se a processos e rotinas que permitem localizar e aproveitar novas oportunidades, tecnologias, produtos e modelos de negócio, tendo ligação com a criação de valor e as alterações no ambiente em que a empresa está inserida (A-AALI; TEECE, 2014).

As empresas podem desempenhar suas atividades com fortes capacidades comuns e com fracas capacidades dinâmicas quando se encontram em ambientes de baixa concorrência, no entanto, quando ocorrem mudanças rápidas, como progresso tecnológico e demais fontes de competição, as capacidades dinâmicas fracas podem impactar um desempenho negativo para a empresa (A-AALI; TEECE, 2014). Dessa forma, as capacidades dinâmicas devem ser integradas com uma boa estratégia e a combinação com as capacidades comuns permitem determinar a velocidade com que os recursos e capacidades são orquestrados, alinhados e realinhados para responder as mudanças (TEECE, 2014b).

2.3 Capacidades Dinâmicas e a Competitividade Organizacional

As capacidades dinâmicas visualizam a vantagem competitiva organizacional como decorrente da capacidade da empresa de acumular e combinar novos recursos em configurações distintas, que possibilitam a geração de fontes adicionais de renda (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). As nuances estabelecidas entre as organizações são motivadas pelas novas combinações de capacidades, recursos e ativos que cada empresa desenvolve ao longo de sua trajetória (TEECE et al., 1997). Assim, as empresas capazes de desenvolver novas combinações de recursos e capacidades guiados pelo caminho já percorrido e pelas mudanças ambientais,

apresentam elementos essenciais para a competição. O desenvolvimento e o acúmulo de competências e a aprendizagem contínua, construídos por meio de sua trajetória, propiciam a diferenciação da empresa perante os concorrentes (TEECE et al., 1997).

A sustentação da vantagem competitiva é oportunizada pela presença e articulação das capacidades dinâmicas, que permitem a empresa manter estável uma base de recursos distintivos mesmo diante da intensa competição global e das inovações tecnológicas (DENRELL; POWELL, 2016). Os pilares constituintes das capacidades dinâmicas formados pela detecção de oportunidades, apreensão das oportunidades e a contínua reconfiguração organizacional, apoiados pelas habilidades cognitivas e de criação de novos modelos de negócio, são suportados por um subconjunto de processos constituídos pelas rotinas e processos de aprendizagem (TEECE, 2007). A evolução das capacidades dinâmicas se apoia nas práticas e experiências exercidas por esses mecanismos de aprendizagem forjados ao longo do caminho percorrido pela empresa (EISENHART; MARTIN, 2000). Assim, “[...] as capacidades dinâmicas emergem da co-evolução de processos de acumulação de experiências tácitas com atividades explícitas de articulação e codificação de conhecimento” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 344).

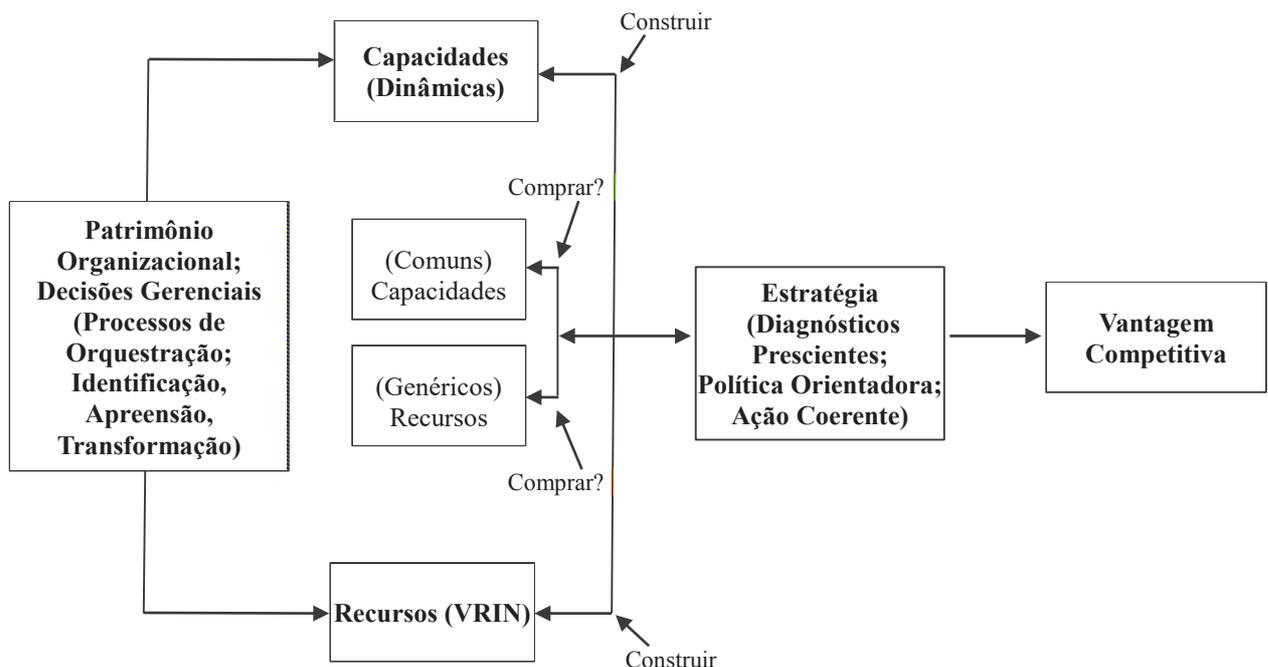
A posse de capacidades dinâmicas possibilita abordar as alterações ambientais e construir vantagens competitivas que as auxiliam na diminuição da rigidez organizacional que inibe o desenvolvimento (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). Por meio dessas capacidades, os recursos são adaptados, reestruturados e atualizados para lidar com as mudanças, de tal forma que, as capacidades dinâmicas “[...] habilitam a empresa a reconfigurar sua base de recursos e se adaptar às condições de mercado em mutação, a fim de obter uma vantagem competitiva” (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 185).

A equipe de gerenciamento da empresa, os processos organizacionais, os sistemas e as estruturas que a empresa concebe ao longo do tempo, abarcam as capacidades dinâmicas e influenciam na sua vantagem competitiva (TEECE, 2007). Esses elementos determinam o ritmo evolutivo dos recursos para a criação de alternativas, que implicam um novo crescimento estratégico e a possibilidade de obter uma vantagem competitiva persistente (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). As capacidades dinâmicas são constituídas por três núcleos: os processos (rotinas) que abrangem os modelos de negócios e práticas de assinatura; os recursos (posições), em que se faz necessário a posse de recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN); e os caminhos (estratégia), que requer uma boa estratégia, de modo a fazer as coisas certas (TEECE, 2014a). Os “processos de assinatura” e os modelos de negócio são compreendidos como algo além das melhores práticas da indústria, eles incorporam a história,

experiência, cultura e criatividade da empresa e, em virtude de suas raízes profundas, não são facilmente replicáveis. (TEECE, 2014b).

Assim, uma boa estratégia organizacional e a posse de recursos idiossincráticos devem ser combinados com a força das capacidades dinâmicas para resultar em uma vantagem competitiva (TEECE, 2014a). Conforme demonstrado na Figura 2, na estrutura lógica das capacidades dinâmicas dentro do escopo da competitividade, o patrimônio da empresa e suas decisões gerenciais constroem os recursos VRIN e as capacidades dinâmicas necessárias e se aliam a uma estratégia adequada para alcançar uma vantagem competitiva. As capacidades comuns e os recursos genéricos por sua vez, não levam a isso e muitas vezes podem ser comprados em vez de serem construídos internamente, tendo em vista que não são distintivos. O bom desempenho exige então a capacidade de sentir, aproveitar e transformar, em conjunto com uma boa estratégia, principalmente quando há uma diversidade maior e uma alta taxa de mudança nos ambientes de negócio (TEECE, 2014b). Desse modo, a perspectiva das capacidades dinâmicas apresenta como principal contribuição para a teoria e prática de gestão estratégica, a declaração de que, o panorama atual da competição global dos negócios tem mudado profundamente e que, o novo ambiente competitivo requer novas maneiras de se pensar sobre a vantagem competitiva (DENRELL; POWELL, 2016).

Figura 2 - Estrutura Lógica do Paradigma das Capacidades Dinâmicas



Fonte: Teece (2014a, p. 22).

Em suma, a abordagem das capacidades dinâmicas é traduzida em uma análise dos elementos internos da organização e toda a estrutura necessária para construção de um caminho de sucesso. No entanto, essa abordagem evidencia constantemente a importância de monitorar o ambiente externo e adequar os modelos de negócio e as atividades para contemplar as alterações e exigências constantes determinadas pelo mercado. Ademais, essa perspectiva também é relevante e requerida quando se trata da atuação das empresas em mercados internacionais, tendo em vista que, para que uma empresa sustente uma vantagem competitiva tanto em mercados domésticos quanto internacionais, faz-se necessário operar com agilidade, flexibilidade, alta capacidade de resposta e constante aprendizagem, elementos constituintes das capacidades dinâmicas (TEECE, 2014a)

Não obstante as diversas óticas para a perspectiva das capacidades dinâmicas, no presente trabalho se utiliza como foco os trabalhos desenvolvidos por David Teece. Segundo Cantwell (2014), Teece estudou o campo dos negócios internacionais e as questões levantadas pelo tema de transferência de tecnologia internacional na década de 1970 e em suas pesquisas mais contemporâneas vem buscando retornar e revisitar os elementos da teoria de negócios internacionais. O trabalho desenvolvido por Teece tem um relevante papel no campo da gestão estratégica e exerce influência considerável na área de negócios internacionais (CANTWELL, 2014). Os estudiosos de teoria da internacionalização têm buscado atualmente compreender a heterogeneidade das formas e locais de internacionalização das empresas para verificar os efeitos dessas diferentes escolhas no desempenho (MAITLAND; SANMARTINO, 2015). Diante desse panorama, Teece (2014) propõe aliar o entendimento do processo de internacionalização das empresas com a perspectiva das capacidades dinâmicas, considerando que essas capacidades permitem alavancar, criar e capturar o valor da inovação em uma escala global, além disso, são essenciais para a sobrevivência das empresas que atuam mercados externos com altas taxas de mudança e hipercompetitivos (AUGIER; TEECE, 2007). Outrossim, quando se trata de atuação internacional é necessário articular os componentes das capacidades dinâmicas globais para responder aos clientes: desenvolver uma coerência global sistêmica na atuação e considerar recursos exclusivos do país para facilitar a personalização de estratégias; e adaptar e recombina os ativos internos e externos para aproveitar as oportunidades no mercado global (GRIFFITH; HARVEY, 2001).

Desse modo, o presente estudo propõe um framework integrativo (Quadro 3), partindo dos estudos de Teece e tendo como base as atividades segmentadas nas três dimensões de capacidades dinâmicas propostas por ele, busca-se concatenar e suplementar os indicadores das capacidades dinâmicas com os principais autores que tratam do tema. A finalidade é delinear

um quadro unificado do tema e suas respectivas formas de análise nas empresas, para que seja possível identificar a existência, mobilização e comportamento das capacidades dinâmicas nas empresas estudadas.

Quadro 1 - Dimensões das Capacidades Dinâmicas e Respective Indicadores

Dimensões	Conceituação	Indicadores	Autores
Detectar e moldar oportunidades	Sistemas analíticos (e capacidades individuais) de aprender e detectar, filtrar, moldar e calibrar oportunidades.	- Investir em P&D; - Identificar necessidades dos clientes; - Coletar informações de diferentes fontes e filtrá-las; - Monitorar as atividades de concorrentes, clientes e fornecedores; - Acompanhar o desenvolvimento tecnológico interno e externo; e - Gerar uma ampla base externa de pesquisa e posteriormente integrar clientes, fornecedores e complementares (inovação aberta).	Teece (2007)
		- Acumular conhecimento tácito por meio de experiências e atos esporádicos de criatividade.	Zollo e Winter (2002)
		- Adquirir conhecimentos e desenvolver mecanismos para receber transferência de conhecimentos.	Zahra e George (2002)
		- Desenvolver rotinas de criação de conhecimento em que gestores e funcionários constroem um novo pensamento dentro da empresa.	Eisenhardt e Martin (2000)
Aprender as oportunidades	Estruturas empresariais, procedimentos, projetos e incentivos para aproveitar as oportunidades.	- Desenvolver novos produtos, processos e serviços destinados ao aproveitamento de oportunidades; - Focar na gestão e nas atividades funcionais; - Investir em tecnologia e design para alcançar um mercado alvo; - Criar, ajustar, aprimorar e, se necessário, substituir os modelos de negócios; - Adquirir tecnologia externamente e desenvolvê-las internamente; e - Aprimorar a capacidade de absorção por meio de atividades de aprendizagem e acumulação de habilidades.	Teece (2007)
		- Articular os conhecimentos implícitos por meio de discussões coletivas e processos de avaliação para melhorar o nível de compreensão a respeito das necessidades da empresa.	Zollo e Winter (2002)

		<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar a assimilação do conhecimento por meio de rotinas existentes; - Transformar as rotinas por meio da interiorização e intercâmbio de novos conhecimentos com os existentes; e - Tomar decisões estratégicas. 	Zahra e George (2002)
Gerenciar ameaças e transformar	Contínuo alinhamento e realinhamento de específicos ativos tangíveis e intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> - Definir parcerias na cadeia de valor; - Descentralizar atividades e decisões; - Ter flexibilidade e capacidade de resposta; - Utilizar uma gestão colaborativa; - Orquestrar periodicamente os ativos, alinhá-los, realinhá-los e redistribuí-los; - Capacidade de integrar conhecimentos de fontes externas; - Capacidade de integrar e combinar ativos; - Capacidade de compartilhar conhecimentos; - Monitorar a transferência de tecnologia e a propriedade intelectual; e - Identificar as necessidades e as oportunidades de 'investir' em ativos coespecializados (classe particular de ativos complementares, onde o valor de um ativo é uma função da sua utilização em conjunto com outros ativos específicos). 	Teece (2007)
		<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver processos de codificação do conhecimento para disseminá-lo e para gerar novas propostas para alterar o conjunto de rotinas da empresa. 	Zollo e Winter (2002)
		<ul style="list-style-type: none"> - Explorar os novos conhecimentos desenvolvidos e gerar resultados por meio do seu refinamento, ampliação e alavancagem. 	Zahra e George (2002)
		<ul style="list-style-type: none"> - Reconectar redes de colaborações entre diversas partes da empresa para gerar novas combinações de recursos sinérgicos entre os negócios; e - Abandonar combinação de recursos que não fornecem mais vantagem competitiva. 	Eisenhardt e Martin (2000)

Fonte: Elaborado pela autora.

2.4 Estratégias de Internacionalização

O processo de internacionalização é um tema amplamente estudado na literatura desde 1970 por diversas linhas de pensamento que convergem na posição de que a atuação em mercados internacionais se constitui como um processo multifacetado e desenvolvido ao longo do tempo (WELCH; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, 2014). As dimensões da

internacionalização são variadas e representam uma mudança significativa na forma como os negócios empresariais são conduzidos (OVIATT E MCDOUGALL, 1999). Há distintas formas de definir a internacionalização, uma definição abrangente sustenta que se trata do “processo de adaptar empresas (estratégias, estrutura, recursos, etc.) para ambientes internacionais” e argumenta que “ [...] o termo internacionalização pode ser aplicado a uma variedade de elementos das organizações: estratégia, estrutura organizacional, produtos e etc.” (CALOF; BEAMISH, 1995, p. 116).

As correntes de estudo na área da internacionalização são formadas por diferentes linhas de pesquisa sendo que, dois enfoques diferenciados obtiveram destaque nas pesquisas a respeito da atuação das empresas no mercado internacional: a abordagem econômica, que se baseia em decisões racionais e visa maximizar lucros; e a abordagem comportamental, que foca nas percepções, atitudes, e restrições cognitivas das decisões gerenciais (ANDERSEN; BUVIK, 2002; BENITO; WELCH, 1994).

A abordagem econômica abrange uma gama de modelos de internacionalização e teorias que sustentam seus elementos em aspectos específicos da economia (BENITO; WELCH, 1994). Um dos níveis de análise desse enfoque se concentra no crescimento e atuação internacional da empresa individual e não nos aspectos macro e mesoeconômicos (CANTWELL, 2000). Os principais e mais influentes âmbitos de estudo que se enquadram nessa categoria, encontram-se na Teoria do Poder de Mercado, na Teoria da Internalização e no Paradigma Eclético de Dunning. Assim, a partir de Hymer (1960; 1976), passou-se a explorar os investimentos externos diretos em mercados imperfeitos e a busca de compreender as razões que levam os investidores a controlarem suas filiais estrangeiras (WEISFELDER, 2001). Com base no estudo de Hymer (1960), originou-se a Teoria do Poder de Mercado, onde sustenta que as empresas passam a atuar em mercados externos impulsionadas pelo incremento de sua capacidade (devido ao fácil acesso a fatores produtivos) e pelas fusões e aquisições. O controle de atividades em outros países possibilita a redução da competição e dos conflitos como também incrementa o retorno do investimento efetuado, além disso, os investimentos são realizados em consonância com as atividades domésticas da empresa, assim como pelas taxas de juros mais atrativas, tendo foco constante no lucro a ser obtido.

Já a Teoria da Internalização, a partir dos estudos de Coase (1937) e posteriormente por Buckley e Casson (1976; 1998), defende que, aquelas empresas que desejam operar em mercados externos devem fazê-lo por meio de investimento diretos e não por licenciamentos. Desse modo, as empresas devem efetuar, dentro da sua própria estrutura, atividades e transações que executem de forma mais eficiente e menos dispendiosa se comparada ao mercado,

mantendo assim a exclusividade dos conhecimentos, habilidades, capacidades e recursos desenvolvidos e empregados no mercado internacional.

O Paradigma Eclético de Dunning teve seu desenvolvimento a partir dos trabalhos de Dunning (1970, 1980 e 1988), buscando compreender os motivos que conduzem as empresas a produzirem no exterior, além do valor acrescentado por essas atividades. O paradigma sustenta que, para que a empresa inicie uma produção internacional, ela deve possuir uma vantagem diferenciada em relação aos seus concorrentes, e de posse desta vantagem, terá a capacidade de avaliar se deve internalizar a produção ou se deve operar em conjunto com outras empresas. As empresas decidem onde alocar suas atividades de acordo com a correlação entre as vantagens de propriedade da empresa (*know-how* organizacional), as vantagens de localização do país externo em que se irá operar, e as vantagens de internalização (por exemplo, optar por investimento externo direto ou licenciamento) (DUNNING, 1980).

Por sua vez, as teorias comportamentais alteraram o foco de análise estritamente econômica da internacionalização para abarcar também o comportamento estratégico organizacional, almejando compreender os elementos subjacentes que atuam no processo de atuação em mercados externos (WEISFELDER, 2001). As origens dos estudos neste âmbito encontram-se em Penrose (1959), Cyert e March (1963) e Aharoni (1966), autores que influenciaram a linha de pensamento da Escola Nórdica de Internacionalização da Firma, a qual foi pioneira na abordagem comportamental para analisar o processo de atuação em mercados externos (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000). Essa vertente de pesquisa desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Uppsala nos anos 70, passou a analisar o processo de internacionalização de empresas suecas e verificou que, as atividades em mercados externos eram desenvolvidas de forma cautelosa e incremental, à medida que a empresa adquirisse maiores conhecimentos e habilidades, o comprometimento com essas operações aumentava gradativamente (WEISFELDER, 2001). O modelo do processo de internacionalização da escola de Uppsala postula a ideia de que a aprendizagem experimental é o fator chave para as mudanças e no delineamento da trajetória internacional da empresa, bem como a aprendizagem e experiência prévia, sustentam as escolhas de localização para atuar nos mercados externos (KIM; AGUILERA, 2015).

Nos estudos efetuados pelos pesquisadores suecos (JOHANSON E VAHLNE, 1977; JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; VAHLNE & WIEDERSHEIM-PAUL, 1973), foram identificados padrões de internacionalização que traçaram um quadro com dois pontos cruciais. O primeiro deles sustenta que o envolvimento das operações em mercados externos era aprofundado gradativamente ao incremento de conhecimento e o desenvolvimento de

habilidades por parte da empresa, até o nível de estabelecer subsidiárias no exterior. Já o segundo, apresenta a questão da distância psíquica, constituída por fatores como diferenças culturais, educacionais, sistemas políticos, desenvolvimento industrial e distância geográfica, assim, à medida que a empresa eleva sua experiência internacional, passa a haver uma seleção de mercados de atuação que se encontram psiquicamente distantes.

Esses estudos precursores evoluíram ao longo dos anos para abranger as críticas e as mudanças nos ambientes econômicos e de regulação, bem como em diversos aspectos do comportamento das empresas (JOHANSON E VAHLNE, 2009). Um tópico relevante neste âmbito trata a respeito da importância das redes de relacionamento internas e externas firmadas pelas empresas que atuam internacionalmente, denominadas *networks*. A interação estabelecida pelas empresas com diferentes e distintos agentes no mercado externo, faz-se necessária para o desenvolvimento das atividades e dos relacionamentos, estabelece laços, conhecimentos e um nível de comprometimento entre as partes, formando as *networks* (JOHANSON E VAHLNE, 1990).

Nessa abordagem, os mercados são retratados como redes de relações entre as empresas e para que os negócios ocorram, estas organizações necessitam desenvolver um conhecimento aprofundado uma sobre as outras (JOHANSON; MATTSON, 1988). Os relacionamentos devem ser duradouros para que as operações efetuadas entre as empresas ao longo do tempo permitam angariar todo o conhecimento disponível (JOHANSON; MATTSON, 1988). As *networks* criadas entre diferentes agentes (clientes, fornecedores, órgãos oficiais, parceiros de alianças, entre outros) se apresentam como uma forma eficaz da manutenção do mercado externo (WELCH; WELCH, 1996). A essência destas redes é naturalmente dinâmica, pois as diferentes e mutáveis relações estabelecidas entre os distintos atores alteram a dinâmica dos mercados e as ações estratégicas das empresas (COVIELLO; MUNRO, 1995; HOHENTHAL, JOHANSON, JOHANSON, 2014).

Adicionalmente, as *networks* influenciam aspectos de empreendedorismo internacional, sendo outra relevante linha de pesquisa no escopo da abordagem comportamental de internacionalização (COVIELLO; MUNRO, 1995). Os relacionamentos construídos e as ligações desenvolvidas pelas empresas em mercados externos permitem o acesso a novas experiências, recursos e conhecimentos que impulsionam a sua capacidade para penetrarem em mercados internacionais e este processo exige uma gestão dinâmica e proativa, a qual se encontra em uma orientação empreendedora (PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006;). O enfoque do empreendedorismo internacional almeja compreender as motivações para uma atuação internacional, e principalmente, o fenômeno da internacionalização de empresas recém-

constituídas (*start-ups*) (OVIATT; MCDOUGALL, 1999). A orientação empreendedora se associa à capacidade de inovação, à visão gerencial e à uma postura competitiva no exterior, refletindo a sua agressividade e proatividade global na busca de mercados internacionais (KNIGHT, 2001). Desse modo, as empresas empreendedoras são mais propensas a assumir riscos, a buscar novas tecnologias, a desempenhar funções organizacionais de maneira diferenciada e lançar empreendimentos internacionais mais ousados, conseqüentemente, propiciando o acesso a novas oportunidades e negócios, expandindo sua base de conhecimentos, seus recursos e suas capacidades (KNIGHT, 2001; ZAHRA; GARVIS, 2000).

A orientação empreendedora e a participação da empresa em uma rede na qual ela interage com atores que operam nacional ou internacionalmente, auxiliam a inserção da empresa no mercado internacional e habilitam a escolha de uma estratégia de internacionalização que pode ser da busca de mercados ou a de seguir o cliente (MAJKGARD; SHARMA, 1998). A estratégia de seguir o cliente tem uma estreita ligação com as *networks* e assume que a empresa opera em uma rede na qual os seus parceiros atuam internacionalmente e pressionam os demais membros a também estarem presentes em mercados externos.

2.4.1 Estratégia de Internacionalização de Seguir o Cliente

Na esfera das estratégias de internacionalização, há uma linha específica denominada *client-following*, em tradução livre “seguindo o cliente”, a qual abrange a inserção das empresas em mercados externos como resultado das estratégias internacionais dos seus clientes domésticos (BELL, 1995). Nos primeiros anos de inserção internacional das empresas que adotam essa estratégia, elas baseiam suas operações nos mercados externos em recursos fornecidos pela rede doméstica (MAJKGARD; SHARMA, 1998). Esse comportamento é mais perceptível em empresas que operam em países emergentes e pequenas economias, onde a demanda doméstica pode ser limitada (BELL, MCNAUGHTON E YOUNG, 2001).

A escolha por essa estratégia é predominantemente efetuada por empresas do setor de serviços, que tradicionalmente iniciam sua atuação internacional quando seus clientes existentes se internacionalizam (GRNROOS, 1999). As características das empresas de serviços como intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e a estreita relação entre produtor e consumidor as tornam propícias a assumir formas de internacionalização diferente de indústrias de transformação (RODRIGUEZ; NIETO, 2012; LOMMELEN; MATTHYSSENS, 2005). Além disso, há que se diferenciar entre *soft-services* e *hard-services*, em que no primeiro a produção e consumo são inseparáveis e no segundo existe a viabilidade

de separá-los, pois essa classificação também traz alterações nos modos de entrada em mercados externos (ERRAMILI; RAO, 1990).

Um exemplo de empresas *hard-services* são as empresas de software e serviços de TI, a qual é foco do presente estudo. A produção e consumo de software não ocorre simultaneamente e não necessita ser utilizado em um determinado momento, possibilitando a prestação de serviço à distância e a inserção internacional via exportação (MAJKGARD; SHARMA, 1998). Os serviços intensivos em conhecimento exigem interações complexas entre fornecedores e clientes, o que permite o desenvolvimento e aprofundamento da confiabilidade e de relações sociais economicamente orientadas (O'FARRELL; WOOD, 1998). Além disso, aspectos como confiança e credibilidade são ativos importantes nas relações estabelecidas para que haja a constante melhoria dos serviços e o adequado pós-venda. Desse modo, a internacionalização dessas empresas reflete, principalmente, as oportunidades decorrentes dos contatos externos, intercâmbio social e a confiança estabelecida com os clientes e colaboradores.

Um estudo desenvolvido por Bell (1995) em empresas de software, constatou que a maioria dessas empresas iniciaram suas atividades internacionais em resposta a pedidos de clientes atuais para segui-los em atividades no exterior. O estudo concluiu que a escolha do mercado de expansão pelas empresas de software não teve como base a distância psíquica e geográfica, mas sim a localização de seus clientes, dos produtores de hardware e software e nichos com potencial de crescimento. Assim, geralmente, se os clientes atendidos pelas empresas de serviços entrarem em mercados externos com uma grande distância cultural, ela ainda assim seguirá o seu cliente (BLOMSTERMO, SHARMA; SALLIS, 2006). No entanto, o nível de incerteza sentida pelas empresas em serviços é minimizada, pois ela passa a fazer parte de uma rede internacional de intercâmbio e amplia seu conhecimento experimental por meio da interação com seus clientes (MAJKGARD; SHARMA, 1998).

Sendo assim, esta estratégia busca capitalizar as relações empresariais preestabelecidas (LOMMELEN E MATTHYSSENS, 2005). Nesse aspecto, a empresa fornece serviços similares ao mercado interno para os seus clientes no exterior, de forma a nutrir e reforçar o relacionamento existente (BLOMSTERMO, SHARMA; SALLIS, 2006). A empresa prestadora de serviços obtém uma vantagem, na medida em que começa sua operação internacional com clientes que possui laços fortes (HUIJS; JANSEN; BRINKKEMPER, 2015). Desse modo, a adoção dessa estratégia mostra que a empresa de serviços considera a interação com seu cliente uma importante vantagem competitiva (FERNANDEZ, 2001).

A internacionalização é compreendida assim, como uma atividade de aprendizado e que envolve os recursos e capacidades internas da empresa (MAJKGARD; SHARMA, 1998). Para exportar os seus serviços com êxito, as empresas necessitam ter recursos específicos para competir internacionalmente (RODRIGUEZ; NIETO, 2012). Os conhecimentos necessários nesse processo podem ser potencializados por meio de suas relações atuais de intercâmbio e o conhecimento experimental gerado exerce uma relevante influência na internacionalização da empresa (ERIKSSON; JOHANSON; MAJKGARD, 1997). O avanço nesse contexto de inserção nos mercados externos, passa a suscitar também outros movimentos da empresa de serviços. Após, passado um período do estabelecimento em mercados externos, a motivação das empresas passa a ser também oferecer serviços locais à clientes externos e adotar uma abordagem de procura e mercado (LOMMELEN E MATTHYSSENS, 2005).

Apesar dessa forte ligação com clientes e o papel dos relacionamentos na internacionalização das empresas de serviços, esse processo também requer movimentos específicos e internos da empresa em aprender, organizar e gerenciar os esforços para essa estratégia (ERIKSSON et al., 1997). As estruturas e procedimentos organizacionais são decisivos e controlam a capacitação da empresa em adquirir e gerenciar o conhecimento acumulado ao longo do tempo. Sendo assim, faz-se necessário compreender as situações e problemas que emergem a partir das iniciativas de negócios internacionais e das respectivas conexões, para que a empresa seja capaz de verificar como elas afetam seus recursos e rotinas existentes (MADHOK, 1997).

Assim, a perspectiva da estratégia de seguir o cliente, das *networks* e do empreendedorismo internacional configuram-se como expoentes no embasamento da competitividade das empresas que atuam no mercado externo, tendo em vista que a postura agressiva e proativa da empresa, aliada às redes de relacionamento constituídas com diferentes agentes, permite acessar e desenvolver capacidades e recursos diferenciados e de difícil replicação por parte dos concorrentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009; GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000). Deste modo, essas vertentes de pesquisa se vinculam à perspectiva da RBV, a qual postula que uma vantagem competitiva sustentável advém da posse e do gerenciamento de recursos heterogêneos e de difícil substituição e imitação por parte de uma organização (BARNEY, 1991). Adicionalmente, há uma conexão com a perspectiva das capacidades dinâmicas, onde sustenta que a capacidade da empresa em desenvolver e articular ativamente seus recursos tangíveis e intangíveis para responder às mudanças ambientais aliadas a uma estratégia adequada é a base para se obter um desempenho superior (TEECE, 2014b).

2.5 Processo de Internacionalização Empresarial

O processo de internacionalização, para além das perspectivas da análise econômica e comportamental, envolve decisões, motivações e objetivos e se concentra em verificar como as empresas descobrem, avaliam e exploram as atividades no exterior (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Os níveis de análise desse processo de inserção no mercado externo podem ser segmentados entre objetivos econômicos, em que o foco é a redução de custos e ampliação de lucros e os objetivos estratégicos, que visa aumentar a competitividade e expandir os mercados de atuação (CAVUSGIL, ZOU, 1994). Melin (1992) sustenta que, a internacionalização pode ser percebida como uma parte do processo de estratégia em curso da maioria das empresas e se relaciona com todos os seus demais aspectos.

Quando uma empresa ingressa em mercados internacionais primeiramente se faz necessário identificar qual mercado se atuará, quais produtos e serviços são adequados para esse mercado, quantas bases serão necessárias para atender os clientes estrangeiros em potencial e deve ser efetuada uma avaliação (das condições do negócio e do ambiente institucional no mercado externo) das capacidades para vender e investir no exterior (A-AALI E TEECE, 2014). As fases do processo de internacionalização permeiam as escolhas de modos de entrada, o nível de controle, de comprometimento de recursos e de risco tecnológico que será assumido (OSLAND; TAYLOR, ZOU, 2001), bem como a velocidade da internacionalização (HURMERINTA-PELTOMAKI, 2003). Em suma, o processo se estrutura por meio do desenvolvimento de três dimensões: modos de operação (como?), objetos de venda (o quê?), mercado atendidos (onde?) e a capacidade organizacional constituída pelas pessoas, finanças e estrutura da empresa (WELCH; LUOSTARIEN, 1988).

Os modos de entrada e expansão em mercados internacionais se configuram como a escolha de um arranjo institucional pautado por decisões de nível interno, como recursos da empresa e os seus produtos, e de nível externo, como os fatores de ambientais e mercadológicos do país de destino das operações (ROOT, 1994). De acordo com o autor, as classificações dos modos de entrada são divididas em: exportação (direta ou indireta), modos contratuais (licenciamento, franquias, acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gerenciamento, contrato de produção, entre outros) e modos de investimentos (*joint ventures* e subsidiárias). Um quadro comparativo (Quadro 1) desenvolvido por Garrido et al., (2009) apresenta os modos de entrada em mercados internacionais e os relaciona com o respectivo grau de complexidade e as necessidades de controle e recursos requeridos.

Quadro 2 - Comparação dos Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Modos de entrada em mercados internacionais		
Baixa complexidade	Alta complexidade	
Exportação Direta e Exportação Indireta.	Franquias, Licenciamentos e Contratos de Produção.	<i>Joint Ventures</i> ; Divisões no Exterior e Aquisições.
Pouco ou nenhum controle sobre as atividades de marketing internacional.	Grande controle sobre as atividades de marketing internacional.	Total controle sobre as atividades de marketing internacional.
Uso de intermediários no processo de internacionalização.	Uso de parceiros ou sócios internacionais no processo de internacionalização.	Inexistência de intermediários ou parceiros no processo de internacionalização.
Maior dificuldade para acesso e seleção de informações	Bom acesso a informações.	Maior acesso a informações.
Menor possibilidade de acessar o mercado.	Média possibilidade de acessar mercados.	Maior possibilidade de acessar mercados.
Menor necessidade de recursos e investimentos.	Média necessidade de investimentos e recursos.	Necessidade de maiores investimentos e recursos.
Média possibilidade de transferência de tecnologias.	Maior possibilidade de transferência de tecnologias.	Menor possibilidade de transferência de tecnologia.
Pouco contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.	Médio contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.	Elevado contato com o cliente/consumidor e concorrente internacional e ambiente externo.
Menor risco na operação.	Médio risco na operação.	Maior risco na operação.

Fonte: Adaptado de Garrido et al. (2009, p. 324).

Conforme apresentado no quadro, os modos de entrada de baixa complexidade apresentam menores níveis de comprometimento de recursos, transferência de tecnologia e menores riscos, no entanto, também permitem um controle limitado sobre as atividades de marketing, acesso a mercados e contato com os clientes e concorrentes externos. Já os modos de alta complexidade trabalham na posição inversa, exigindo maiores níveis de controle, riscos e recursos, todavia, permitem maior aproximação com o mercado e com fontes de informação, o que pode levar ao desempenho internacional superior (GARRIDO et al., 2009). Assim, o desenho das estratégias de entrada deve habilitar a competitividade atual e futura da empresa na economia global (ROOT, 1994), de modo que a transferência de recursos do mercado doméstico para o mercado internacional não comprometa a capacidade da empresa de gerar a vantagem competitiva almejada (SHARMA; ERRAMILI, 2004).

A velocidade também se apresenta como um fator relevante do processo de internacionalização e, frequentemente, é relacionada com o tempo do crescente envolvimento internacional (HURMERINTA-PELTOMAKI, 2003). No entanto, as pesquisas que envolvem as “*Born Globals*” ou empresas nascidas globais, vêm alterando a noção de velocidade na internacionalização, já que apresentam como característica principal a rapidez de entrada em mercados internacionais (ACEDO; JONES, 2007). As empresas nascidas globais são designadas empreendimentos que são internacionais desde seu início e conduzem seu capital,

sua produção e a venda de seus produtos em diversos continentes, principalmente em indústrias de tecnologias avançadas e em que diversos concorrentes já estabelecidos atuam globalmente (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Os autores também trazem a ideia de “internacionais instantâneas” para conceituar aquelas empresas que nas etapas de formação do desenvolvimento de seus negócios apresentam interesses comerciais em mercados externos, predominantemente em virtude de um único mercado não ser suficiente para apoiar as suas atividades, apresentando-se como uma escolha consciente para obter uma vantagem competitiva (PREECE, MILES, BAETZ, 1999). Esses autores também sustentam que este tipo de empresa se configura principalmente naquelas de base tecnológica e que possuem potencial para competir em mercados globais. Adicionalmente, Bell, McNaughton e Young (2001), incrementando o conceito das empresas nascidas globais, apresentam o termo “*Born Again*” ou empresas “as empresas globais nascidas novamente”, para caracterizar as organizações que já se encontram bem estabelecidas e concentradas em seus mercados domésticos e de repente constituem uma rápida e dedicada internacionalização.

Oviatt e Mcdougall (2005), também argumentam que a velocidade de entrada em mercado internacional se vincula com um comportamento empreendedor internacional. A capacidade e a vontade dos empresários e gestores para ampliar suas atividades comerciais além das fronteiras internacionais sem um período prolongado de crescimento interno e a existência de um espírito global na empresa se associam a uma rápida internacionalização (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Chetty (1999), em consonância com esses elementos, sustentam que considerar a influência das características da empresa, características do tomador de decisão e as competências da empresa também tem um papel fundamental para a internacionalização da empresa.

A partir das considerações a respeito do processo de internacionalização e com base nas abordagens teóricas do processo de internacionalização, propõe-se analisar a convergência entre essas duas áreas. Desse modo, delinea-se um quadro em que se torna possível visualizar como as empresas percebem a internacionalização e como desenvolvem suas decisões ligadas à atuação internacional mediante a adoção de uma ou mais teorias de internacionalização. O Quadro 3 apresenta a sumarização da concatenação entre os processos e as teorias, evidenciando as consequências da utilização dessas abordagens.

Quadro 3 - Abordagens Teóricas e Processo de Internacionalização

ABORDAGENS	OBJETIVOS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO	CONSEQUÊNCIAS DO USO
Poder de Mercado	- Defender uma posição de conluio ou monopólio para obter altos lucros e capturar o valor.	- Estratégia de entrada: Investimento Externo Direto ou Exportação. - Explorar vantagens de controle e manter presença física em mercados externos.
Internalização	- Aproveitar ineficiências no mercado externo e avaliar se a empresa deterá o controle das atividades internacionais ou se o controle poderá ser compartilhado (ex.: <i>joint ventures</i>).	- Estratégia de entrada: licenciamento; <i>franchising</i> e subcontratação. - A empresa internaliza as atividades quando há imperfeições no mercado.
Paradigma Eclético	- Explorar e/ou desenvolver oportunidades a partir da combinação de vantagens de propriedade, localização ou internalização.	- Estratégia de entrada: Investimento Externo Direto, licenciamento - Busca aumentar receitas com controle de ativos e capacidades, diminuir custos buscando países de atuação com baixo custo de produção e onde possa obter ativos estratégicos.
Modelo de Uppsala	- Aprendizagem experimental; construção de compromisso e confiança, identificação de oportunidades e de exploração.	- Estratégia de entrada: comprometimento gradual, de acordo com a aprendizagem organizacional e a acumulação de experiências. - Busca explicar a velocidade da internacionalização.
Networks	-Desenvolver relacionamentos e se articular de acordo com os demais participantes da rede, de forma a aproveitar oportunidades.	- Estratégia de entrada: de acordo com o grau de internacionalização da rede em que a empresa está inserida. - Busca seguir os demais participantes da rede de negócios e aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede.
Empreendedorismo Internacional	- Procurar novos mercados de atuação e reestruturar a indústria.	- Estratégia de entrada: quando solicitado pela empresa a entrada será via exportação ou licenciamento; quando for para se consolidar no mercado externo serão efetuadas fusões ou aquisições; e quando se configurar busca de novos mercados, será via criação de canais. - Empreendedor busca novos mercados e/ou atender às demandas geradas em virtude da posse de produtos, processos e tecnologias inovadoras por parte da empresa.
Seguir o cliente	- Inserção no mercado internacional para seguir atendendo seus clientes domésticos que se internacionalizam.	- Estratégia de entrada: comprometimento gradual de acordo com o acúmulo de experiências e aprendizagem; exportação; investimento externo direto. - Busca atuar internacionalmente de acordo com as demandas de seus atuais clientes para manter o relacionamento. Após se estabelecer em mercados internacionais, também pode assumir uma posição ativa de buscar novos clientes e mercados.

Fonte: Elaborado pela autora com base no referencial teórico.

O campo da internacionalização tem como uma das direções de pesquisa a aplicação e implementação da teoria de internacionalização e dos modos de entrada para indústrias e países

específicos, de forma a explicar a generalidade e aplicabilidade dessas teorias (CHEN; HENNART, 2002). No entanto, segundo Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003, p. 2), ainda falta “ [...] um quadro conceitual do processo de internacionalização que explique as várias modalidades de entrada e a regulação de estratégias das empresas a partir das várias perspectivas teóricas”. Os modos de entrada são permeados por diversos fatores classificados em distintas variáveis, sendo que os fatores externos são os que, frequentemente, exercem uma forte influência na decisão do modo de entrada (MORSCHETT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010). Os principais elementos que norteiam essas variáveis se referem às questões da distância cultural, atratividade do mercado, nível de incertezas e abertura do país hospedeiro.

As questões culturais relacionadas ao processo de internacionalização são abordadas tanto pelos enfoques comportamentais quanto pelos enfoques econômicos. Quando se trata do distanciamento cultural e da necessidade de transferir recursos do mercado doméstico para um país culturalmente distante, as empresas podem preferir um modo de entrada relacional (ex.: *joint ventures* ou licenciamento), pois permitirá minimizar os riscos por meio do acesso de recursos do parceiro (TIHANYI, GRIFFITH; RUSSELL, 2005). Por outro lado, se a empresa perceber que as transações em tais mercados geram elevados custos de informação e maiores dificuldades de transferência de competências ela poderá preferir explorar as vantagens específicas em um país culturalmente distante de forma internalizada e com maior nível de controle (TIHANYI et al., 2005).

A internalização e a integração vertical, também são adotadas quando a internacionalização da empresa se destina a um mercado altamente atrativo, pois apresenta potencial para absorver a capacidade adicional da empresa, possibilita obter economias de escala e garantir a presença nesse mercado por um longo prazo (MORSCHETT et al., 2010). No entanto, quando há um mercado potencial externo com rápido crescimento, um modo de entrada relacional também se apresenta interessante, pois permite acessar o mercado mais rapidamente, já que a aprendizagem externa ocorre de forma mais veloz do que a aprendizagem interna (MADHOK, 1998).

Quando se trata de incertezas, tais como risco país, nos mercados internacionais, predominam as abordagens econômicas, busca-se a integração vertical para absorver as incertezas externas (MORSCHETT et al., 2010). Em contrapartida, os autores sustentam que essa característica do mercado externo exige flexibilidade para alterar a forma de atuação, a empresa deve buscar modos que a possibilitem deixar o mercado sem incorrer com custos

irrecuperáveis, tais como parceiros que permitam distribuir os custos fixos e compensar as flutuações de demanda.

No que tange à abertura do país de acolhimento, em especial as barreiras comerciais, as empresas tendem a optar pela exportação ou por modos cooperativos de entrada quando essas barreiras são altas (CHANG; ROSENZWEIG, 2001). De forma inversa, quando o país é aberto ao investimento externo se mostra atraente para as empresas adotarem modos que requerem um nível de recursos superiores (MORSCHETT et al., 2010).

Alguns estudos empíricos já avaliaram a aplicação de algumas das teorias de internacionalização a fim de verificar a aderência dos pressupostos defendidos por essas abordagens. Por exemplo, Agarwal e Ramaswami (1992) efetuaram um estudo nos Estados Unidos com empresas de equipamentos de leasing abordando o Paradigma Eclético e descobriram que as vantagens de propriedade, localização e internalização, em conjunto, afetaram a empresa e que a interação desses fatores permite compensar a falta de vantagens em uma área com a posse de uma das três áreas. Ademais, esse estudo também evidenciou que as empresas escolhem o modo de exportação quando os fatores de localização são favorecidos no país de origem da produção. Já o estudo de Bell (1995), relacionando a perspectiva das *networks*, verificou que uma abordagem colaborativa é escolhida em detrimento a um modo de entrada independente em empresas *start-ups* de base tecnológica. Nessa mesma linha, Bonaccorsi (1992) mostrou que pequenas empresas negociam e adquirem informações por meio de *networks*, o que os conduz a imitar uns aos outros e acelerar o processo de entrada via exportação.

Na linha do modelo de Uppsala, Millington e Bayliss (1990) verificaram que no início do envolvimento internacional das empresas estudadas, elas contam com a experiência de mercado para efetuar ajustes incrementais, assim, com o aumento do grau de experiência internacional, novos sistemas de planejamento são implementados para busca de informações; Além disso, o envolvimento internacional aumenta continuamente à medida que a experiência adquirida pode ser traduzida em diferentes mercados e entre distinta gama de produtos.

Em uma análise comparativa, Brouthers, Brouthers e Werner (1996) analisaram a internacionalização de pequenas e médias empresas de software e verificaram que, quando a escolha do modo de entrada foi via *joint ventures*, as vantagens de propriedade e localização das empresas (relativo ao Paradigma Eclético) foram significativamente menores do que quando a escolha foi via subsidiárias, porém, foram significativamente maiores do que a escolha do modo de mercado. Similarmente, Chen e Hennart (2002) descobriram na sua pesquisa com empresas japonesas investidoras no mercado norte-americano que, quando mercado é

caracterizado por elevadas barreiras de mercado, os investidores são mais propensos a escolher *joint ventures*. No entanto, quando possuem capacidades competitivas mais fortes, buscaram estabelecer subsidiárias nos Estados Unidos.

Em relação ao empreendedorismo internacional, o estudo de Zahra, Irlanda e Hitt (2000), com mais de 300 novas empresas dos Estados Unidos, mostrou que os esforços organizacionais para integrar conhecimento em toda a empresa e a busca por expandir-se internacionalmente por meio do aprendizado tecnológico reforça, de forma significativa, a amplitude, a profundidade e a velocidade da aprendizagem tecnológica em ambientes internacionais e conseqüentemente melhora o seu desempenho (crescimento e o retorno sobre o patrimônio).

Por fim, avaliando a perspectiva da capacidade organizacional, a pesquisa de Erramilli, Agarwal e Dev (2002), efetuada com a expansão internacional na indústria hoteleira, mostrou que essas empresas escolheram o modo de *franchising* quando se tornou possível transferir para parceiros locais seus recursos de geração de vantagem. No entanto, o modo de entrada via contrato de serviços de gestão foi escolhido quando seus recursos e capacidades não eram facilmente transferíveis, ou seja, eram imperfeitamente imitáveis.

Desse modo, uma questão relevante nos estudos que envolvem o processo de internacionalização e que está se apresentando com um forte potencial explicativo para as decisões relacionadas ao modo de entrada em mercados externos, coloca as capacidades da empresa em um papel central (MADHOK, 1998). A partir dessa ótica, as empresas concorrem e se estruturam internacionalmente com base em suas capacidades, desenvolvidas por meio de suas experiências específicas (MADHOK, 1998). Destarte, conforme o autor, os modos de entrada colaborativos atuam como complementares para reforçar a base de conhecimento e capacidades da empresa. Consoante a esse contexto, Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011, p 143, tradução nossa) sustentam que a internacionalização “deve ser compreendida como o resultado do processo de adaptação as mudanças dentro da empresa e com o ambiente da empresa”. Assim, o sucesso a longo prazo da atuação internacional da empresa se sustenta no desenvolvimento ativo e na orquestração astuta de ativos tangíveis e intangíveis nas suas diversas unidades em conjunto com a estratégia (TEECE, 2014a).

Na formulação e desempenho da estratégia em ambiente global, fatores como visão empreendedora, experiência internacional dos gestores e o estado de alerta para as oportunidades também devem ser considerados e refletem uma posição ativa em relação aos desafios externos (CRICK, 2009). O êxito na internacionalização das empresas passa a se estabelecer a partir da sua carteira de recursos e capacidades e, principalmente, na sua

capacidade de se ajustá-los e reconfigurá-los de acordo com as mudanças internacionais. Diante dessa conjuntura, o processo de internacionalização passa a exigir uma análise por meio da ótica de recursos e capacidades da empresa (PRANGE; VERDIER, 2011). Desse modo, para abarcar e delinear de forma mais aprofundada o vínculo entre o processo e as teorias de internacionalização de empresas e a teoria da RBV e a perspectiva das capacidades dinâmicas, apresenta-se no próximo tópico os conceitos e elementos fundamentais que relacionam essas duas abordagens.

2.6 Capacidades Dinâmicas e o Processo de Internacionalização

As capacidades dinâmicas únicas e de difícil replicação são altamente requeridas quando se aborda questão da atuação das organizações em ambientes internacionais e que conseqüentemente lidam com ambientes de negócio altamente mutáveis e abertos a concorrência global, onde há dispersão das fontes organizacionais e geográficas de fabricação e inovação. Os ambientes de negócio em escala global e o comércio internacional estão expostos a oportunidades e ameaças vinculadas às rápidas mudanças tecnológicas. Além disso, é demandado que as organizações desenvolvam produtos e serviços direcionados as necessidades dos clientes. No entanto, geralmente no ambiente de negócio internacional, muitos mercados são pouco desenvolvidos nos intercâmbios de *know-how* gerencial e tecnológico, bem como na articulação de mercados globais para troca de bens e serviços, evidenciando assim a necessidade das capacidades dinâmicas para sustentar o desempenho de empresas multinacionais (TEECE, 2007; TEECE, 2014b).

Dessa forma, Al-Aali e Teece (2014) propuseram a construção de um quadro integrativo entre os elementos que sustentam a teoria das empresas multinacionais e as capacidades dinâmicas e, para tanto, estruturaram uma forma estendida das três desagregações das capacidades dinâmicas para abranger a atuação das organizações a nível global. Na perspectiva da identificação e avaliação de oportunidades, a abrangência se estende à atuação em mercados externos, buscando examinar o ambiente de negócios, construir e testar hipóteses a respeito das mudanças tecnológicas e mercadológicas e incluir o reconhecimento da demanda latente da escala global. Além disso, é necessário que as informações e o conhecimento gerado possam ser disseminados por toda a organização, promovendo a integração entre os diversos membros alocados nas operações desempenhadas em outros países (AL-AALI; TEECE, 2014).

A partir da visualização das oportunidades, faz-se necessário apreendê-las, envolvendo a coordenação, controle e influência dessas oportunidades e de demais ativos para estabelecer

uma cadeia de fornecimento global, alianças, *joint ventures* e outras formas de atuação em perspectivas internacionais. Ademais, quando se trata de escala global, a velocidade da implementação e estabelecimento de operações e ações, é um aspecto crítico para a sustentação de uma vantagem competitiva mundial (AL-AALI; TEECE, 2014). E na dimensão da reconfiguração das atividades e da transformação das capacidades, trata-se das alterações de modelos de negócio, cultura organizacional, reformulação de linhas de produtos e serviços e renovação de instalações em nível interno e mundial. Dessa forma, quando se discute a atuação em mercados internacionais, as capacidades necessitam ser reconvertidas de acordo com as condições e estruturas do ambiente, os ajustes devem ser efetuados localmente, para que ocorra a adequação de forma eficaz. (AL-AALI; TEECE, 2014).

Desse modo, as capacidades dinâmicas se configuram como elementos essenciais para a vantagem competitiva das empresas que atuam em contextos internacionais, na medida em que estão expostas a maior taxa de mudança e diversidade nos ambientes de negócio (AUGIER; TEECE, 2007). Elas embasam o futuro dessas empresas, pois sustentam uma vantagem competitiva em mercados internacionais, tendo em vista que, a posse das capacidades dinâmicas permite a captura de oportunidades únicas nos mercados externos e habilita a coordenação eficiente de uma base global de recursos distintos (TEECE, 2014a). As multinacionais são construtoras e facilitadoras do desenvolvimento de capacidades internacionais, na medida em que se ligam a fontes externas de conhecimento especializado, novas oportunidades e acumulam experiências, de modo a permitir o acesso à inovação e conhecimentos mais complexos e dispersos globalmente (CANTWELL, 2014).

O gerenciamento de atividades internacionais requer capacidades dinâmicas vinculadas às competências organizacionais e de gestão, traduzidas em quadros de decisão heurística e detenção de processos rotineiros de difícil replicação pelos concorrentes, que habilitem a empresa escolher investimentos promissores e lograr um desempenho superior (AUGIER; TEECE, 2007). Essas capacidades específicas e de difícil transferência permitem regular as incertezas e realinhar continuamente a governança eficiente dos ativos em diferentes unidades organizacionais e mercados, configurando-se como habilidades de orquestração global de ativos (PITELIS; TEECE, 2010).

A fonte de vantagem competitiva das empresas que atuam em mercados externos deve contemplar o gerenciamento de ativos tecnológicos e elementos de P&D a nível global e não se limitar ao desenvolvimento dessas atividades na matriz (AUGIER; TEECE, 2007). Atualmente, há um crescente reconhecimento, por parte das empresas multinacionais, da importância das subsidiárias como fontes de inovação diante do acesso a recursos de

conhecimento. Essas unidades podem explorar as bases atuais de conhecimento e aumentar essas bases por meio dos processos de P&D para adaptar os produtos e serviços existentes às exigências locais (ALMEIDA; PHENE, 2004). Conforme sustenta Meyer; Mudambi e Narula (2011), as multinacionais devem combinar suas capacidades específicas com conhecimentos locais no ambiente externo para criar propostas de valor que se adéquem aos contextos de atuação. As dinâmicas exigem adaptação, o desenvolvimento de competências criativas e, quando necessário, novos modelos de negócio.

A sobrevivência das multinacionais em mercados externos requer que elas tenham capacidade combinatória, de forma a integrar e sintetizar recursos internos e aprendizagem externa para que possa haver evolução das estratégias e estruturas na empresa (TEECE, 2007). As multinacionais contemporâneas necessitam lidar com o desafio de se tornarem sistemas abertos de conhecimento e inovação a nível global e a adoção de estratégias baseadas em conhecimento são fundamentais nesse processo (MURTHA, 2004).

Nesse sentido, emergem as capacidades dinâmicas globais, constituídas pela habilidade da empresa em estabelecer um desenvolvimento sistêmico de coerência global de suas atividades, aliado ao reconhecimento das características específicas dos diferentes países de atuação; bem como pela adaptação, integração e configuração dos ativos internos e externos para aproveitar oportunidades no mercado global e gerar uma vantagem competitiva (GRIFFITH; HARVEY, 2001). As capacidades dinâmicas permitem à empresa alcançar um desempenho superior em economias caracterizadas por mudanças rápidas e em que a posse de ativos intangíveis é crítica para a diferenciação competitiva (TEECE, 2014a). A capacidade de interligar e alavancar conhecimentos se tornou o fator diferenciador entre as empresas vencedoras, perdedoras e sobreviventes que atuam em âmbito internacional, haja vista que os principais concorrentes globais conseguem atingir a paridade na escala de suas operações nos mercados internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 2002). Desse modo, “[...] as capacidades dinâmicas embasam o ‘futuro’ de qualquer multinacional, porque, junto a estratégia, elas fundamentam a vantagem competitiva em economias baseadas em conhecimento e de rápidas mudanças”, além disso, “[...] elas frequentemente estão no centro de ambos curto e longo ciclo do processo de desenvolvimento de produtos” (TEECE, 2014a, p. 23).

Ademais, quanto mais cedo uma empresa decide se internacionalizar, mais profunda deve ser a mobilização das capacidades dinâmicas para que seja possível explorar as oportunidades nos mercados externos (SAPIENZA et al., 2006). Os autores sustentam que a exposição de empresas jovens a estímulos exógenos múltiplos e diversificados (por exemplo, condições de concorrência) e endógenos (por exemplo, demanda de recursos) requer uma

capacidade de adaptação a ambientes incertos e uma receptividade interna para mudanças. Desse modo, as configurações de recursos devem ser ajustadas para que seja possível sustentar os negócios internacionais (HITT, HOSKISSON; KIM, 1997).

Alguns estudos já estudaram a relação entre as capacidades dinâmicas e o processo de internacionalização, de modo a analisar a influência dessas capacidades em diversos contextos e fases da expansão para o mercado internacional. Por exemplo, Eriksson, Nummela, Saarenketo (2014), que exploraram o cenário de uma pequena fábrica global (tipo de empresa formada por uma rede diferenciada dispersa globalmente, em que o foco são as parcerias ao invés da propriedade) para analisar quais capacidades dinâmicas são necessárias para gerenciar esse tipo de empresa. Os autores constataram que a capacidade dinâmica necessária é a competência de interface, em que os gestores coordenam organizações externas de acordo com a empresa focal, eles necessitam ser culturalmente sensíveis e ter uma mentalidade global para que seja possível orquestrar globalmente os ativos controlados pela empresa e ser ativo perante as mudanças, ou seja, possuir uma orientação empreendedora. Ademais, nesse tipo de negócio, os gestores devem ter uma alta capacidade analítica que inclui aspectos de integração, coordenação e planejamento e que, conseqüentemente, abrange a capacidade de detectar e aproveitar as oportunidades, bem como de reconfigurar a empresa ao longo do tempo. Por fim, a fábrica global deve contar com um amplo fluxo de conhecimento e transferência de ativos entre as partes, com vasta capacidade de absorção.

Nesse aspecto de gestão do conhecimento, o estudo de Villar, Alegre e Pla-Barber (2014) apresenta a importância desse elemento para as empresas exportadoras, sustentando que, sob condições de mercados turbulentos, o efeito das capacidades dinâmicas de gestão do conhecimento (articulação dos conhecimentos existentes e apreensão de novos conhecimentos para identificar novas tendências de mercado e oportunidades) em empresas que competem na indústria de revestimentos cerâmicos na Espanha e na Itália, permitem aprimorar seus processos de aprendizagem para reconfigurar seu estoque de conhecimento sobre os clientes externos e sobre as instituições para sustentar suas atividades de exportação. A exportação implica em exploração e, nesse sentido, a existência de capacidades dinâmicas se apresenta como um elo para as pequenas empresas exportadoras alcançarem melhores resultados em termos de intensidade de exportação, principalmente em mercados fragmentados.

Luo (2002) sustenta que, a expansão internacional propicia o acesso a oportunidades de aprendizagem por meio do acesso a novos mercados e novos recursos, internalização de conceitos e pela assimilação de ideias de novas culturas. Esse ambiente diversificado, as capacidades dinâmicas, para assimilar esses conhecimentos e incorporá-los na estratégia e

operações globais da empresa, residem na equipe de gestão e nos processos, rotinas e estruturas que a empresa instituiu para gerir seu negócio (AUGIER; TEECE, 2007). Em consonância a essa ideia, a pesquisa de Fang e Zou (2009) evidenciou que, para desenvolver capacidades dinâmicas, cada vez mais empresas estão se envolvendo com *joint ventures* internacionais, a fim de ter acesso a recursos e conhecimentos que estariam indisponíveis por outras formas de inserção nos mercados internacionais. Similarmente, o estudo de Chang, Chen e Huang (2015) evidenciou que, o aumento da parceria (vista como uma capacidade dinâmica) entre empresas no mercado internacional via investimento em TI, melhora o desempenho conjunto. O valor da parceria permite capacitar os parceiros a coordenar ações para buscar oportunidades e responder as ameaças, de forma a refletir a capacidade conjunta das empresas de integrar e reconfigurar ativos para lidar com as mudanças.

Aliado a isso, apresenta-se a importância a orientação empreendedora para conduzir os negócios internacionais, de acordo com Pitelis e Teece (2010), a empresa multinacional é o resultado do desejo do gestor empreendedor que almeja criar e capturar valor em todos os mercados. Jantunen et al. (2005) postularam em seu estudo que, em mercados internacionais marcados por rápidas mudanças, somente a capacidade da empresa em reconhecer tais mudanças e suas consequências, bem como de reconfigurar continuamente sua base ativos específicos e processos para coincidir com essas mudanças, podem oferecer vantagens competitivas sustentáveis. Os autores sustentam que essa percepção é pertencente a empresas empreendedoras e em seu estudo empírico constataram que, a orientação empreendedora da empresa e sua capacidade de reconfiguração tem um efeito positivo no desempenho internacional, tanto para empresas nascidas globais quanto para pequenas empresas e também aquelas já estabelecidas, que operam a mais tempo em mercados externos.

Quanto ao papel das subsidiárias em desenvolver capacidades dinâmicas, o estudo de Pehrsson et al. (2015) mostrou que as capacidades dinâmicas de unidades externas representam fontes de vantagem competitiva e aumentam o desempenho da unidade e da multinacional como um todo. Os resultados evidenciaram que, a subsidiária desenvolve capacidades dinâmicas baseadas no conhecimento tácito adquirido por meio das análises das mudanças ocorridas nos mercados, bem como na assimilação dos conhecimentos transferidos pela empresa-mãe.

Assim, percebe-se que, para a empresa internacionalizada obter sucesso e sobreviver no ambiente internacional turbulento, é requerido a posse de capacidades dinâmicas durante sua expansão internacional (LUO, 2000). O autor sustenta que, de um lado a expansão internacional necessita de capacidades dinâmicas para compensar as desvantagens da estranheza do país hospedeiro e manter a competitividade perante os rivais locais e concorrentes estrangeiros. Por

outro, a expansão internacional fornece novas oportunidades para extrair retornos a partir dos recursos atuais da empresa e construir novas capacidades.

Diante da conjuntura formada pelas capacidades dinâmicas, verifica-se que essa perspectiva está fortemente relacionada com o desempenho organizacional, tendo em vista que a posse e orquestração dessas capacidades alteram o conjunto de competências, rotinas operacionais e recursos de uma empresa o que, por conseguinte, modifica sua posição de mercado e, conseqüentemente, o seu desempenho (ZOTT, 2003). O alinhamento da estratégia da empresa com o desenvolvimento de capacidades particulares conduz a um melhor desempenho (WANG; AHMED, 2007), mesmo que duas empresas possuam capacidades dinâmicas idênticas, elas podem construir um acervo de recursos diferentes que levará a desempenhos diferenciados (ZOTT, 2003).

No entanto, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas necessita ser trabalhado em conjunto a outros fatores para contemplar o desempenho, deve-se considerar a orientação estratégica de mercado, assim como o fator tempo, pois o incremento de capacidades (tais como de P&D) produzirão resultados e efeitos no desempenho no longo prazo (WANG; AHMED, 2007). As capacidades dinâmicas se configuram como o resultado da aprendizagem e das experiências construídas dentro da organização, tendo um impacto direto na base de recursos da empresa e estando constantemente em formação (TEECE, 2007). As organizações detentoras dessas capacidades obtêm modelos sistemáticos para as suas atividades organizacionais, o que permite gerar e adaptar suas rotinas para alcançar maior eficiência (ZOLLO; WINTER, 2002). As capacidades dinâmicas permitem a melhora da capacidade de resposta para lidar com as mudanças ambientais, proporcionando oportunidades de incrementar as receitas e ajustar as operações para reduzir as despesas (DRNEVICH; KRIAUCIUNAS, 2011).

2.7 Críticas à Perspectiva das Capacidades Dinâmicas

A perspectiva das capacidades dinâmicas dentro do âmbito da gestão estratégica é um tema de destaque (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Desde seu desenvolvimento na década 90, muitas pesquisas estão sendo desenvolvidas para conceituar e delinear seus pressupostos e elementos basilares (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). A abordagem é caracterizada por visões distintas a respeito de como as capacidades dinâmicas são conceituadas e aplicadas na estratégia organizacional (VOGEL; GÜTTEL, 2013).

Diante da relevância do tema, um conjunto expressivo de pesquisas vem sendo desenvolvidas ao longo dos anos, todavia, algumas vezes desconectados e com diferentes visões

(BARRETO, 2010). Considerando o domínio da estratégia, as capacidades dinâmicas se apresentam como uma das questões mais centrais e complexas, podendo se caracterizar como “o Santo Graal da gestão estratégica” (HELFAT; PETERAF, 2009). Essa complexidade do tema é correspondida pela complexidade dos fundamentos teóricos que a norteiam (HELFAT; PETERAF, 2009). A crescente literatura sobre o tema vem fornecendo definições distintas que, apesar de produzir um corpo rico e dinâmico de estudos, gera confusão e pode impedir o progresso mais eficaz desse campo (BARRETO, 2010).

Essa amplitude vem suscitando críticas quanto à comprovação da observação e medição dessas capacidades (KRAATZ; ZAJAC, 2001). Diversos autores consideram a existência das capacidades dinâmicas, mas não focam nos microprocessos e nos papéis exatos que constituem essas capacidades (GALUNIC; EISENHARDT, 2001). As tentativas de medição das capacidades dinâmicas utilizam *proxies* distantes (PAVLOU; SAWY, 2011). Além de que, diante da dificuldade de medir, com um algum grau de precisão, os ativos intangíveis que formam essas capacidades, é assumido que elas são desenvolvidas por meio das experiências acumuladas da empresa (NERKAR; ROBERTS, 2004). Há, portanto, uma falta de consenso sobre as formas de medição das capacidades dinâmicas e a relevante gama de *proxies* utilizadas gera dúvidas se essas medidas realmente refletem as capacidades dinâmicas e se elas abordam o mesmo constructo (AREND; BROMILEY, 2009).

A pesquisa em gestão estratégica tem por principal objetivo compreender como os efeitos contingentes interagem com outras variáveis da estratégia para influenciar o desempenho das empresas (ZOTT; AMIT, 2007). Nesse âmbito, assumindo que as capacidades possibilitam a transformação de recursos empresariais em vantagens, configuram-se como mediadoras entre esses recursos e o desempenho organizacional (WU, 2007). Porém, há pouco conhecimento sobre os mecanismos das capacidades dinâmicas que promovem a sustentação de um desempenho organizacional diferenciado (ZOTT, 2003). Sendo assim, encontra-se um arcabouço limitado de testes empíricos na literatura que utilizam essa abordagem e apresentam os mecanismos que intermedeiam o desenvolvimento das capacidades dinâmicas pelas empresas e sua relação com desempenho (NEWBERT, 2007; HUNG; YANG; LIEN. MCLEAN; KUO, 2010). Os estudos empíricos que abordam essa temática ainda são incipientes, há carência em conhecer os processos pelos quais as capacidades dinâmicas são desenvolvidas, quais fatores contingenciais devem ser considerados, seu impacto no desempenho e a nítida separação entre a existência dessas capacidades e seus efeitos (HELFAT; PETERAF, 2009; SHAMSIE; MARTIN; MILLER, 2009).

À vista disso, estudos empíricos longitudinais se mostram com um relevante potencial para a descoberta e validação da existência das capacidades dinâmicas (KRAATZ; ZAJAC, 2001). Adicionalmente, o enfoque dado a perspectiva por meio do desenvolvimento dos microfundamentos das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007), se apresenta como uma oportunidade para os estudiosos encontrarem consenso nos conceitos e estudos que abordam essa temática, pois essa abordagem direciona suas análises para os processos internos da empresa, com destaque no papel dos indivíduos em criar, implementar e renovar as capacidades dinâmicas (DI STEFANO; PETERAF; VERONA, 2014). O presente estudo então aborda algumas dessas críticas, na medida em que desenvolveu um trabalho tomando como base os microfundamentos das capacidades dinâmicas para observar a interação dessas capacidades com fatos relevantes das empresas de TI brasileiras, ao longo da sua trajetória.

2.8 Modelo de Pesquisa

Com a finalidade de apresentar esse arcabouço teórico e contemplar os objetivos propostos nesse estudo, propõe-se um modelo de pesquisa em que se apresentam os principais temas estudados e a sua relação. O aprofundamento da compreensão dos elementos que compõe as capacidades dinâmicas, sua construção e articulação dentro das organizações requer um entendimento sobre a trajetória organizacional e o desenvolvimento de suas atividades. A partir disso, pode-se ampliar a análise no sentido de verificar quais as influências que a posse e a orquestração dessas capacidades suscitam na competitividade da empresa, traduzida pelos movimentos estratégicos realizados, dentre eles a adoção de uma estratégia de internacionalização.

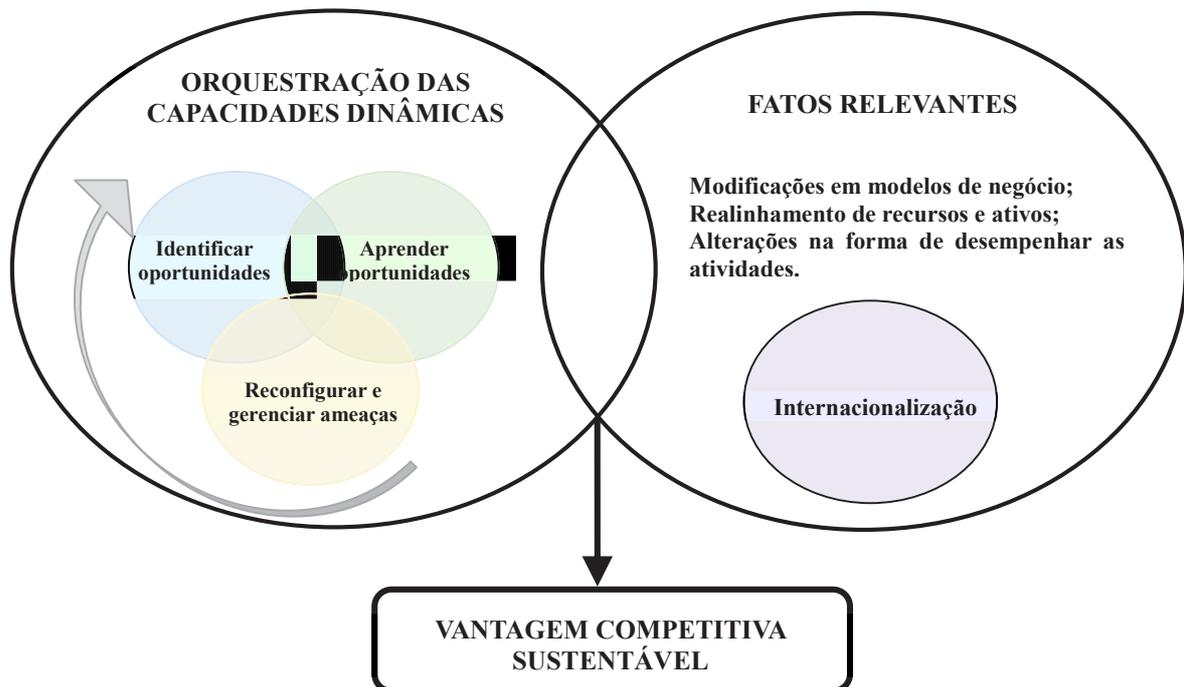
Sendo assim, o modelo de pesquisa proposto parte, primeiramente, da abordagem das capacidades dinâmicas, em cada uma das suas dimensões: identificação de oportunidades; apreensão das oportunidades identificadas e a contínua reconfiguração dos ativos e gerenciamento de ameaças (TEECE, 2007). A constante construção e orquestração dessas capacidades habilita a empresa capturar valor, inovar com êxito e manter uma relevante base de ativos exclusivos, que possibilitam responder às mudanças ambientais, às necessidades dos clientes e alcançar uma vantagem competitiva. Portanto, a gestão perspicaz de ativos intangíveis e o capital intelectual se encontram no centro da competitividade organizacional, na medida em que oportunizam um adequado gerenciamento contínuo e evolutivo da organização.

A partir dessa abordagem, relacionou-se a análise da história organizacional dos casos estudados, olhando com detalhe como a trajetória foi sendo construída e articulada. Esse primeiro

ponto possibilitou identificar momentos específicos de mudanças estratégicas, assumidos nesse estudo como os fatos relevantes, que se configuram como alterações mais profundas nas rotinas, recursos e modelos de negócio. O processo de internacionalização dos casos estudados também foi classificado como um fato relevante estabelecido *à priori*, de modo a explorar o seu desenvolvimento e quais os elementos estratégicos estiveram presentes nesse âmbito. Essa análise se mostrou relevante tendo como base o pressuposto da perspectiva das capacidades dinâmicas, a qual postula que o seu entendimento é mais enriquecido e aprofundado quando se desenvolvem pesquisas qualitativas, que se focam nas histórias complexas das organizações (TEECE, 2012).

A Figura 3 apresenta o modelo de pesquisa desenvolvido para o estudo, em que primeiramente apresenta o arcabouço das capacidades dinâmicas, trazendo os três pilares que sustentam os seus microfundamentos. O constante desenvolvimento e a orquestração das capacidades dinâmicas permitem a empresa realizar mudanças estratégicas e gerar fatos relevantes para sua história e para o seu crescimento ao longo do tempo. Dentro dessas alterações, tem-se a inserção internacional e todos os elementos que compõe a expansão para mercados externos. Sendo assim, a presença de fortes capacidades dinâmicas permite a empresa ter uma aptidão evolutiva e desenvolver atributos distintivos que habilitam seu crescimento e sua internacionalização. A movimentação constante dessas capacidades e a geração de novas estratégias eleva o nível de competitividade permite a sustentação de uma vantagem competitiva sustentável.

Figura 3 - Modelo de Pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

2.9 Panorama do Setor de Tecnologia da Informação Brasileiro

O setor de TI é visualizado como uma área estratégica para impulsionar outros setores e o contexto socioeconômico dos países. Os impactos da indústria da tecnologia da informação e comunicação (TIC) permeiam aspectos econômicos e sociais, como crescimento da economia, fomento da competitividade e produtividade do país; inclusão digital; e ganhos de eficiência e qualidade na gestão pública (BRASSCOM, 2013). As atividades desempenhadas pelas empresas desse setor são difundidas em outras atividades econômicas, que se utilizam da tecnologia da informação na produção de bens e serviços (SOFTEX, 2013). No âmbito das empresas, os investimentos em TI proporcionam ganhos significativos de produtividade e eficiência nas cadeias produtivas, por meio da elevação no nível de integração e satisfação com fornecedores e clientes (BRASSCOM, 2016).

Os segmentos que constituem o mercado de TI são essencialmente o de hardware, que são identificados como bens de informática; o de *software*, designados pelos produtos ou pacotes de programas de computador; e os serviços de TI que englobam serviços de consultoria, integração, suporte e treinamento, bem como serviços terceirizados, comumente denominados *outsourcing* e a terceirização de processos de serviços (GUTIERREZ, 2010). De acordo com o IBGE (2014), o segmento reúne empresas intensivas em capital, com atividades vinculadas à

criação, disseminação, transmissão e armazenamento de produtos com informação. O setor apresenta um elevado dinamismo em comparação ao conjunto da economia e tem por característica um potencial de inovação expressivo. A SOFTEX (2012) define a Indústria Brasileira de *Software* e Serviços de TI (IBSS), por meio da Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) versão 2.0, de modo a delimitar e padronizar as análises e estudos realizados no âmbito do setor. A composição das empresas que forma o IBSS é assim definida (SOFTEX, 2012, p. 18)

- Relacionadas com desenvolvimento de software: Classe 6201 – Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda; Classe 6202 – Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis; e Classe 6203 – Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis;
- Referentes à consultoria: Classe 6204 – Consultoria em tecnologia da informação;
- Relacionadas com suporte e reparação/manutenção: Classe 6209 – Suporte técnico, manutenção e outros serviços em tecnologia da informação; e Grupo 95.1, com as classes 9511 – Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos e 9512 – Reparação e manutenção de equipamentos de comunicação;
- Vinculadas a processamento de dados e atividades online: Grupo 63.1, formado pelas classes 6311 – tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e de hospedagem na Internet e 6319 – portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na Internet.

No contexto brasileiro, o setor de TI apresenta grande relevância. A produção do setor de TIC somou em 2014 R\$ 498 bilhões, com um crescimento de 6,9% em relação a 2015, representando 9% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e empregando mais de 1,5 milhão de pessoas (BRASSCOM, 2016). Além disso, a receita bruta do setor de TIC em 2014 foi de R\$ 263,9 bilhões (BRASSCOM, 2016). A indústria de inteligência vem crescendo a uma taxa anual média de 4,6% para *software* e 3,3% para serviços de TI, patamar que deve ser mantido até 2019 (SOFTEX, 2016b).

Esse crescimento, apresentado pelo setor no período mais recente no Brasil, vem sendo influenciado pelos benefícios recebidos nas últimas décadas de políticas públicas específicas para acelerar o seu desenvolvimento (DUARTE, 2012). A partir do final da década de 1980, as iniciativas de abertura comercial, com a redução das alíquotas de importação de uma média de 45% para 13%; a privatização de empresas estatais, com destaque no setor de telecomunicações; o sucesso do Plano Real; e a nova Lei de Informática em 2001, que reduziu o imposto sobre produtos industrializados para aqueles que investissem no setor, contribuíram significativamente para o aumento nos investimentos no setor para tornar o ambiente econômico mais competitivo (SIQUEIRA, 2007).

No ano de 2015, os investimentos em TI no Brasil mostraram um aumento de 9,2% em relação a 2014, representando um volume mais expressivo do que a média mundial que ficou

em torno de 5,6% (ABES, 2016). Esse panorama situa o Brasil na lista de países com maior crescimento setorial, posicionando-o na sétima colocação no ranking mundial de investimentos em TI. A movimentação do mercado doméstico brasileiro de TI, que inclui hardware, *software* e serviços, foi de 60 bilhões de dólares em 2015, o que representa 3,3% do PIB do país e 2,7% do total de investimentos de TI no mundo (ABES, 2016). O mercado de *software* e de serviços contemplam 44% desse montante, somando 12,3 bilhões e 14,3 bilhões respectivamente.

O mercado latino-americano de TI, somou em 2015 o total US\$ 113 bilhões, sendo que o Brasil representa 45% desse total, com o montante de 60 bilhões (ABES, 2016). Em âmbito nacional, o Sudeste tem 60% do total do mercado doméstico, seguido pela região Sul com 13,95%, Nordeste com 10,72%, Centro-oeste com 10,64% e Norte com 4,24%. A Tabela 1 apresenta como está distribuído o mercado de TI em cada uma das regiões brasileiras.

Tabela 1 - Distribuição Regional do Mercado Brasileiro de TI

Região	Hardware	Software	Serviços	Total
Norte	5,22%	3,06%	2,94%	4,24%
Nordeste	12,88%	8,67%	7,43%	10,72%
Sul	14,6%	13,18%	13,11%	13,95%
Centro-Oeste	9,88%	11,38%	11,8%	10,64%
Sudeste	57,42%	63,71%	64,72%	60,44%
BRASIL	100%	100%	100%	100%

Fonte: ABES (2016, p. 7).

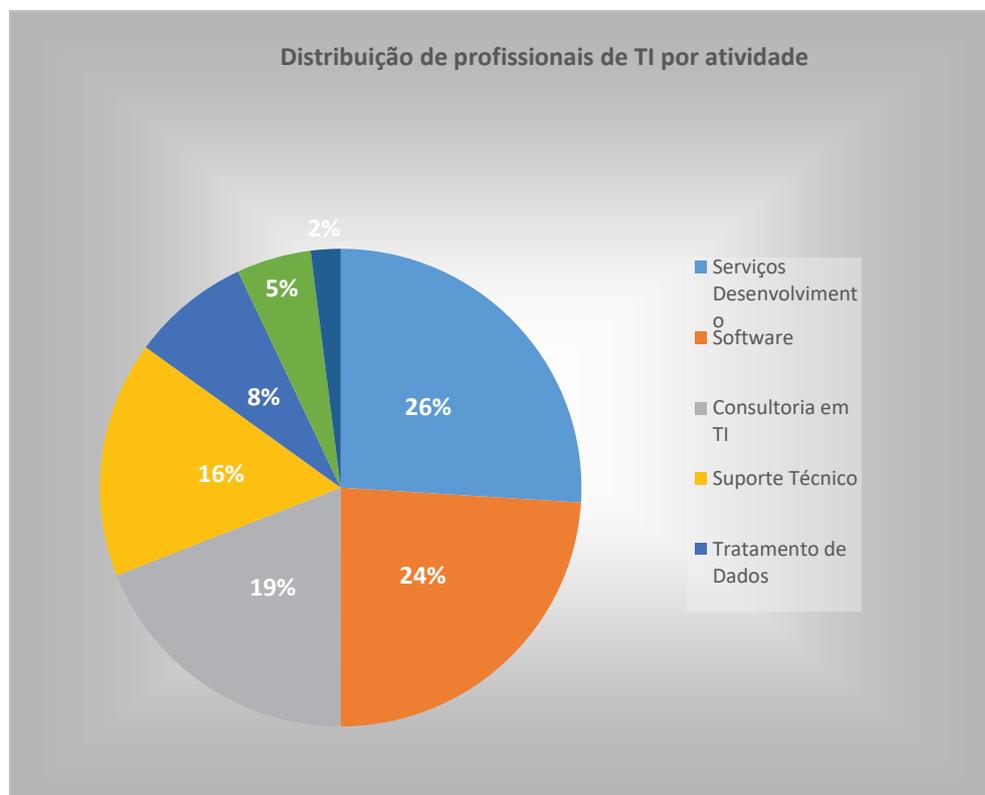
Na região Norte e Nordeste, a predominância das atividades está na área de hardware e a menor proporção se encontra nas atividades de serviço de TI, que é o volume mais representativo no contexto da região Sudeste. O mercado de *software* tem grande representatividade no mercado da região Sul e Centro-Oeste, como também apresenta um volume expressivo na região Sudeste. Pode-se perceber que, em linhas gerais, há uma distribuição homogênea do mercado de TI nos estados brasileiros.

O mercado brasileiro de *software* e serviços de TI se encontra em um nível elevado de maturidade e complexidade, de modo a permitir uma ampla gama de atuação por parte das empresas do setor, tais como consultorias, integração de sistemas e suporte e manutenção de parques computacionais já instalados (SOFTEX, 2013). As empresas de capital nacional do segmento se focam, principalmente, na prestação de serviços de TI com maior ou menor valor agregado, mas estão também com boa posição no desenvolvimento de software aplicativo, sob demanda e nas atividades de serviços de TI (SOFTEX, 2013).

O agrupamento formado pelas empresas de serviços de informação e comunicação no Brasil, apresenta indicadores maiores de produtividade e salários superiores em relação aos demais segmentos analisados na Pesquisa Anual de Serviços realizada pelo IBGE (2014). Além disso, exclusivamente a área de TI é a que concentra a maior massa salarial dentro desse agrupamento, com 56,6% do total, somando 27 bilhões e o maior número de empresas, com representatividade de 63,1% do total (IBGE, 2014).

Em 2015, foram identificadas aproximadamente 13.950 empresas atuando no setor de *software* e serviços, com dedicação ao desenvolvimento, produção, distribuição de *software* e prestação de serviços, no mercado brasileiro, sendo que aproximadamente 58% delas apresentam como atividade principal o desenvolvimento de *software* ou prestação de serviços (ABES, 2016). Com relação aos profissionais que atuam na área de TI, em 2014, a quantidade de pessoas trabalhando nesse setor somava 624.108, sendo que, a grande maioria alocada em serviço de desenvolvimento e *software*, conforme demonstra o Gráfico 1 (SOFTEXb, 2016).

Gráfico 1 - Distribuição de Profissionais de TI por Atividade



Fonte: SOFTEX (2016b, p. 88).

Do total das empresas brasileiras do segmento, grande parte está concentrada na área de *software*, tanto no desenvolvimento quanto na distribuição e comercialização, somando 72,7%

do total (ABES, 2016). Considerando a origem do *software* comercializado no Brasil, 76,3% é desenvolvido no exterior, 21,7% é produção local e 2% é produzido localmente para exportação. Esse panorama reflete a forma de inserção das empresas de capital nacional nesse mercado, que é marcado pelas parcerias com grandes empresas multinacionais do setor que ofertam hardware e *software* de infraestrutura (ABES, 2016). Por outro lado, no segmento de serviços, somente 0,6% é desenvolvido no exterior, sendo que 4,5% são serviços destinados à exportação e 94,8% são serviços destinados ao mercado local e produção sob demanda (ABES, 2016). A Tabela 2, apresenta a segmentação do mercado de *software* e serviços no Brasil, em que se pode notar a representatividade de serviços de terceirização e de suporte, bem como incremento dos serviços destinados à exportação (28,2%), na área de serviços; e na esfera do *software* a predominância em aplicativos e ambientes de desenvolvimento. Por fim, houve um aumento de 35,8% nos *softwares* destinados à infraestrutura e segurança, refletindo uma preocupação crescente das empresas e da população com a segurança digital, que incentivou as empresas a proverem soluções nessa área (BRASSCOM, 2016).

Tabela 2 - Segmentação do Mercado Brasileiro de Software e Serviços

	Segmento	Volume (US\$ milhões)	Participação	2015/2014
SOFTWARE	Aplicativos	5.330	42,3%	+27,1%
	Ambiente de Desenvolvimento	4.209	33,4%	+34,1%
	Infraestrutura e Segurança	2.798	22,3%	+35,8%
	Produção Local para Exportação	245	2%	+30,1%
	Subtotal Software	12.582	100%	+31,8%
SERVIÇOS	<i>Outsourcing</i>	6.075	40,5%	+9,6%
	Serviços de Suporte	2.709	18,1%	+5,2%
	Integração de Sistemas	2.242	15%	+7,5%
	Consultoria e Planejamento	1.494	10%	+7,6%
	Software sob Encomenda	1.404	9,4%	+10,8%
	Treinamento	279	1,9%	+1,9%
	Serviços para Exportação	680	4,5%	+28,2%
	Desenvolvimento no Exterior	97	0,6%	+26,6%
	Subtotal Serviços	97	100%	+9%

Fonte: ABES (2016, p. 11).

No contexto de atuação internacional, o Brasil está posicionado em sétimo lugar no ranking mundial dos maiores provedores de *software* do mundo, contando com uma exportação anual de cerca de US\$ 2 bilhões em *softwares* e serviços de TI (SOFTEX, 2016b). O mercado mundial de *software* e serviços atingiu o valor de US\$ 1,124 bilhão em 2015, colocando o Brasil em uma posição competitiva, com um mercado interno de aproximadamente US\$ 27 bilhões (ABES, 2016). Conforme demonstrado na Tabela 3, a parcela de exportação dos serviços de TI ainda é pouco expressiva, em comparação ao mercado doméstico, representando 2% no segmento de *software* e 4,5% na área de serviços, suscitando possibilidades de incremento de atuação no âmbito internacional.

Tabela 3 - Mercado Total de TIC no Brasil – 2015 (US\$ Milhões)

Segmentação Mercado	Mercado Doméstico	Mercado Exportação	Mercado Total
<i>Software</i>	12.337	245	12.582
Serviços	14.300	680	14.860
Hardware	33.386	267	33.663
SUBTOTAL TI	60.023	1.192	61.215
Telecom	93.715	-	93.715
TOTAL TIC	153.738	1.192	154.930

Fonte: ABES (2016, p. 5).

Apesar do atual panorama de atuação internacional das empresas desse setor, os serviços de TI e *software* são considerados de importância estratégica pelo governo brasileiro e várias políticas vem sendo adotadas para o seu fortalecimento (UNCTAD, 2012). Desde 2005, a SOFTEX em parceria com a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), vem desenvolvendo um projeto setorial com 165 empresas que já respondem por quase um terço do total das exportações brasileiras do setor (SOFTEX, 2016b). No ano de 2014, mesmo com a retração de 9% nas exportações do setor, as exportações das empresas participantes do projeto cresceram cerca de 12%, passando de aproximadamente US\$ 530 milhões em 2013 para US\$ 594 milhões em 2014 (SOFTEX, 2016b). Outro programa, nesse mesmo sentido, é a Melhoria do Processo de *Software* Brasileiro (MPS.BR), desenvolvido pela SOFTEX, com o apoio do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), iniciado em 2003 e que tem por objetivo melhorar a capacidade de desenvolvimento de *software*, serviços e práticas de RH no setor de TI. Como resultado desse programa, entre o período de 2013 a 2015, o Brasil se destacou nesses três anos em quarto lugar com avaliações em qualidade de

processos de *software* no mundo, ficando atrás apenas de China (1º), Estados Unidos (2º) e Índia (3º) (SOFTEX, 2016b).

De acordo com Gutierrez (2010), a internacionalização das empresas brasileiras de *software* e serviços de TI, predominantemente é caracterizada como um movimento de acompanhar os clientes nacionais que estão se internacionalizando ou por meio da manutenção daqueles clientes que são incorporados por empresas internacionais. De acordo com o autor, “[...] isso reforça a afirmação de que a competição no mercado de TI é sempre global, o que torna a atuação internacional, salvo em nichos específicos, condição de sobrevivência” (GUTIERREZ, 2010, p. 298).

3 MÉTODO

Neste capítulo são apresentadas as escolhas metodológicas e as respectivas justificativas para abarcar os objetivos propostos nesse estudo. A descrição do método contempla as definições relativas ao delineamento e à estratégia de pesquisa adotada; à unidade de análise e aos critérios de escolha da amostra utilizada; à coleta de dados e os instrumentos empregados para esse fim; e como foi efetuada a análise dos resultados. O método permite aproximar o pesquisador do fenômeno estudado, sendo constituído pela intervenção do investigador e por sua atividade consciente para realizar o papel cognitivo da teoria (VERGARA, 2015).

No campo da administração, a pesquisa assumida como uma investigação científica, pode ser aplicada, quando o objetivo é solucionar um problema enfrentado por uma organização, ou pode ser básica, quando almeja compreender melhor os fenômenos relativos à administração, tendo como aplicação a totalidade de uma indústria ou de empresas em geral (HAIR JR et al., 2007). Essa última, auxilia no desenvolvimento de teorias que buscam descrever e prever eventos administrativos para beneficiarem os tomadores de decisão. O presente estudo se configura como uma pesquisa em administração básica, que por meio da sua articulação, visa ampliar o entendimento sobre as capacidades dinâmicas e a sua relação com as atividades estratégicas das organizações para contribuir com a teoria e evidenciar como essas capacidades podem ser benéficas para a aptidão evolutiva empresarial.

3.1 Delineamento e Estratégia de Pesquisa

O presente estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, que se denomina “[...] qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação” (STRAUSS; CORBIN, 2008, p. 24). Esse tipo de pesquisa oferece um entendimento a respeito de processos que ocorrem em contextos locais identificáveis, proporcionando descrições ricas e bem fundamentadas (VIEIRA, 2006).

Ademais, o estudo se baseia no método de estudo de caso múltiplo, sendo composto por empresas brasileiras de grande porte, pertencentes ao setor de TI, que possuem uma posição consolidada e de destaque no mercado brasileiro e desenvolvem operações mercados internacionais. Justifica-se a escolha dessa metodologia, pois, o estudo de caso possibilita estudar fenômenos dentro de suas conjunturas e em profundidade, como também permite analisar os processos dentro das organizações na medida em que são estruturados e possibilita explorar fenômenos em diversos ângulos, com a utilização de fontes distintas de coleta de dados

(ROESCH; BECKER; DE MELLO, 2009). O estudo de caso, se conceitua como uma pesquisa que contempla todo o ciclo de vida da unidade estudada, investigando a totalidade dos elementos, visto que todas as informações são inter-relacionadas. Ademais, o estudo de caso investiga fenômenos sociais complexos, resguardando as propriedades e peculiaridades desses eventos, permitindo maior conhecimento e detalhamento dos objetos estudados (YIN, 2015; GIL, 2008).

A pesquisa se baseou nessa estratégia para se aproximar das empresas escolhidas e observar, de modo detalhado e aprofundado, aspectos estratégicos, operacionais, recursos e a articulação das capacidades nas suas operações nacionais e internacionais, com a finalidade de delinear e analisar suas capacidades dinâmicas nessas ocorrências. Para isso, foi desenvolvido um protocolo do caso¹, a fim de contribuir para a confiabilidade e validade do constructo. O protocolo do caso é um documento que apresenta o planejamento prévio da condução completa do estudo de caso, contendo os procedimentos e regras gerais que devem ser seguidos na utilização dos instrumentos (YIN, 2015; DUBÉ; PARÉ, 2003).

Quanto à classificação da pesquisa, esta foi descritiva e exploratória. A pesquisa descritiva almeja identificar as relações entre variáveis e a natureza dessas relações, sendo utilizada para descrever fenômenos, situações e eventos existentes, identificando problemas e condições (GIL, 2008; GRESSLER, 2004). Desse modo, permitiu o desenvolvimento do quadro histórico e evolutivo a partir da descrição dos fatos relevantes ocorridos durante a trajetória organizacional.

Por conseguinte, a pesquisa exploratória possibilitou verificar como se desenvolve a relação entre as capacidades dinâmicas e os fatos relevantes, assim como averiguar de que forma ocorreram essas mudanças e fatos. Esse tipo de pesquisa proporciona a ampliação da familiaridade com o problema e permite torná-lo mais explícito, tendo como uma das principais fontes de coleta de dados, entrevistas com pessoas que possuem experiência no contexto a ser estudado (GIL, 2008).

3.2 Unidade de Análise da Pesquisa

O desenvolvimento de projetos de pesquisa requer a definição da população alvo que atenda aos objetivos e ao escopo do estudo, a qual contempla os elementos e o grupo completo que são relevantes para o que se pretende pesquisar (HAIR JR et al., 2007). As unidades de

¹ Protocolo do caso disponível no Apêndice A.

amostragem, por sua vez, são formadas pelos elementos ou objetivos disponíveis para a seleção dentro dessa população, durante o processo de seleção da amostra. O presente estudo busca compreender as relações entre as capacidades dinâmicas e a competitividade empresarial dentro de indústrias de TI brasileiras, que pertencem à Indústria Brasileira de *Software* e Serviços (IBSS). Sendo assim, a população alvo se designa todas as empresas brasileiras presentes nessa indústria e a amostra foi constituída por duas empresas selecionadas nesse universo.

Com relação à Indústria Brasileira de *Software* e Serviços (IBSS), o Observatório SOFTEX desenvolveu uma metodologia para delimitar e classificar as empresas que constituem essa indústria, de modo a criar uma padronização e possibilidade de comparar os dados brasileiros com os de outros países. Há uma ampla gama de atividades que se enquadram no setor de TI, a partir dessa definição dada pela SOFTEX (2012).

A IBSS é formada pela indústria de software e pela indústria de serviços de TI. As classes 6202 – Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador customizáveis, e 6203 – Desenvolvimento e licenciamento de programas de computador não customizáveis constituem a indústria de software. As demais classes da IBSS (6201 – Desenvolvimento de programas de computador sob encomenda; 6204 – Consultoria em TI; 6311 – Tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e de hospedagem na Internet; 6319 – Portais, provedores de conteúdo e outros serviços de informação na Internet; 9511 – Reparação e manutenção de computadores e de equipamentos periféricos; e 9512 – Reparação e manutenção de equipamentos de comunicação) referem-se à indústria de serviços de TI. A IBSS é parte do que se convencionou chamar de Indústria de Tecnologia da Informação (TI) que, por sua vez, integra o setor TICs (tecnologias da informação e comunicação) (SOFTEX, 2012, p. 20).

A escolha das empresas para participar da pesquisa seguiu a amostragem não probabilística, tendo como método a amostragem por julgamento. De acordo com Hair Jr et al. (2007), nesse tipo de método também chamado como intencional, o pesquisador seleciona elementos para compor a amostra com finalidades específicas e por acreditar que eles representam a população alvo. A partir do mapeamento do setor de TI, do entendimento das suas características, tendo como base os elementos e pressupostos das capacidades dinâmicas, os casos estudados foram selecionados considerando os seguintes critérios:

- a) empresas pertencentes à Indústria Brasileira de *Software* e Serviços (IBSS);
- b) empresas de origem nacional;
- c) empresas com um histórico de atuação de mais de 15 anos;
- d) empresas consolidadas nacionalmente e que atuam em negócios internacionais.

As unidades de análise do estudo foram duas empresas brasileiras pertencentes ao setor de TI e que atendessem os critérios supramencionados. A escolha dos casos (empresas) que atendessem aos requisitos foi realizada por meio de pesquisas e informações divulgadas em sítios na internet, bem como junto às entidades como a Federação das Associações das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação (ASSESPRO) no âmbito do estado do Rio Grande do Sul. Eisenhardt (1989, p. 537) postula que “[...] dado o número limitado de casos que normalmente podem ser estudados, faz sentido escolher casos com situações extremas e tipos polares nos quais o processo de interesse é ‘observável de forma transparente’”. Sendo assim, as empresas que foram selecionadas representavam casos críticos para o estudo, na medida em que apresentam uma história ampla de atuação no mercado de TI, com diversas linhas de negócios e contínuas mudanças, bem como a presença de alterações estratégicas significativas. A determinação do tempo de atuação das empresas no mercado doméstico e a presença no contexto internacional se justifica pelo objetivo do estudo de verificar, por meio de uma abordagem histórica, os fatos relevantes. Para tanto, fez-se necessário a observação de um período mais amplo de realização dessas atividades. Além disso, operações mais complexas e estruturadas são requeridas para que seja possível desenvolver uma análise da mobilização de recursos e capacidades das empresas.

Em relação a escolha do local de origem das empresas e do setor selecionado, elenca-se os pontos que fundamentam as opções. Primeiramente, o país em questão se enquadra em uma economia emergente, a qual se caracteriza por ambientes turbulentos, escassez de recursos no contexto institucional e o alto nível de mudanças econômicas e mercadológicas, que desafiam as empresas a se tornarem competitivas tanto em âmbito interno quanto em mercados internacionais (MALIK; KOTABE, 2009). Em segundo lugar, a indústria estudada é composta por empresas intensivas em conhecimento e pertencentes a um mercado dinâmico e global.

Esse setor se mostra relevante para os estudos dentro da abordagem das capacidades dinâmicas, pois, conforme argumenta Wu (2007), as capacidades dinâmicas são especialmente importantes para as empresas de base tecnológica, isso porque esses empreendimentos necessitam se ajustar às rápidas mudanças ambientais para sobreviver. Além disso, estão alocadas em um setor que apresenta ciclos de produtos de curta duração e demanda de produtos personalizados. Assim, o ambiente competitivo em que as empresas de TI operam, o qual exige inovações constantes de produtos e serviços de forma veloz, geralmente requer a comercialização das ofertas dessas empresas em escala global para estabelecer a sua competitividade (VASILCHENKO; MORRISH, 2011).

Após esse mapeamento, verificou-se que duas empresas estariam adequadas à pesquisa. Sendo assim, entrou-se em contato com um dos sócios de cada uma delas por telefone para a primeira abordagem e verificação da viabilidade de marcar uma reunião inicial a fim de apresentar a proposta de estudo. Tendo o primeiro aceite via telefone, na reunião inicial foram apresentados os objetivos e a relevância da pesquisa, os motivos para a empresa ter sido selecionada e como seria a operacionalização da coleta de dados, com o intuito de buscar a aceitação na participação do estudo. Após esse primeiro encontro, as empresas levaram a proposta de estudo apresentada em uma reunião do conselho, para a deliberação junto aos demais sócios, sobre a anuência da participação na pesquisa. Posteriormente, decorridas duas semanas da reunião, os interlocutores retornaram via e-mail, informando que as empresas aceitaram participar da pesquisa e indicando uma pessoa responsável para servir como contato para agendar as entrevistas e demais necessidades relativas à coleta de dados. Foi realizada então uma nova reunião, com o responsável de cada empresa, para agradecer o consentimento e a participação no estudo e, nessa ocasião, apresentou-se de que forma transcorreriam as entrevistas, a indicação dos gestores que seriam entrevistados, bem como foi disponibilizado pelas empresas, materiais internos para subsidiarem as análises do estudo.

3.3 Coleta de Dados e Instrumentos Utilizados

Conforme Yin (2015), há seis tipos de fontes de evidências que permitem a coleta de dados em um estudo de caso: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Nesse trabalho, utilizou-se como fontes os documentos e as entrevistas.

Os documentos representam uma fonte de coleta de dados em “papel” e são constituídas por registros e arquivos históricos, jornais, documentos pessoais, biografias etc., tratando-se de fontes que permitem coletar dados que contemplam uma expressiva parte da pesquisa (GIL, 2008). As coletas de dados neste tipo de fonte foram constituídas por documentos internos das empresas, relatórios anuais, demonstrações financeiras, boletins de comunicação internas, bem como publicações externas que mencionavam as empresas analisadas e aquelas envolvendo o setor de TI em geral, além das condições socioeconômicas do cenário de atuação. Essas informações permitiram obter uma visão focada nas peculiaridades da empresa e de sua conjuntura interna em dado momento e, também, uma visão ampla em relação ao seu ambiente de negócio e do seu setor. Ambas as empresas possuíam documentos que contavam a sua

história detalhada, assim como em livros e diversas publicações em mídias digitais e impressas que divulgavam e divulgam constantemente as operações e atividades desenvolvidas por elas.

As entrevistas se configuram como a principal técnica de coleta de dados desse estudo. Foram realizadas entrevistas em profundidade, utilizando um roteiro semiestruturado² com os sócios e gestores do alto escalão pertencentes a diferentes áreas das empresas analisadas, os quais fizeram parte da história das organizações ou tenham amplo conhecimento do caminho percorrido por elas. As entrevistas realizadas com esse perfil de respondentes são denominadas entrevistas de “elite”, que contemplam pessoas influentes, bem informadas e com um elevado nível de importância em uma organização, as quais são selecionadas com base nas suas experiências em áreas relevantes do estudo que está sendo realizado. Essas pessoas estão habilitadas a fornecer uma visão geral da empresa, bem como relatar sua política, histórias passadas e plano futuros sob uma perspectiva particular (MARSHALL; ROSSMAN, 1999).

O objetivo foi coletar informações de modo a proporcionar um caráter histórico da empresa para subsidiar as análises. Igualmente, angariando a perspectiva e a experiência de diferentes pessoas dentro da mesma organização que estiveram presentes ao longo da sua trajetória e em distintos momentos da evolução da empresa, tornou-se possível efetuar uma análise mais rica e aprofundada de cada fato relevante para concatenar a perspectiva das capacidades dinâmicas.

As entrevistas em profundidade são utilizadas para buscar informações e um conhecimento aprofundado, preocupando-se com questões que envolvam as visões, culturas, as experiências de vida, os valores e as decisões dos entrevistados (JOHANSON, 2011). Ademais, “[...] as entrevistas semiestruturadas utilizam questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH; BECKER; DE MELLO, 2009). Desse modo, diante do propósito do estudo, fez-se pertinente compreender a visão dos entrevistados quanto aos fatos ocorridos e como, atualmente, a empresa articula suas atividades nacionais e internacionais, para que fosse possível averiguar as relações entre esses acontecimentos e as capacidades dinâmicas.

O roteiro de entrevista deve ter validade científica de aparência ou de face, que assegura a clareza das perguntas e o seguimento de uma ordem lógica, podendo ser validado com especialistas e também com a aplicação junto aos indivíduos inseridos no contexto a ser pesquisado (KLEIN et al., 2015). A confiabilidade e validade do instrumento de pesquisa, nesse estudo compreendido pelo roteiro semiestruturado de entrevistas, foi verificada por meio

² Roteiro de entrevista disponível no Apêndice B.

de um pré-teste efetuado na primeira entrevista realizada. O entrevistado compreendeu e respondeu as questões de forma clara e permitiu a geração de dados adequados e alinhados aos objetivos da pesquisa. Ademais, o roteiro também deve apresentar validade científica de constructo e de conteúdo, que verifica se as questões atendem aos objetivos da investigação e se os dados coletados apresentam correspondência com os conceitos centrais do estudo (KLEIN et al., 2015). No roteiro de entrevistas construído, a primeira parte foi constituída de questões relacionadas à identificação das características da empresa e dos entrevistados. Na sequência, foram abordadas questões relativas à compreensão da história da empresa e à identificação de fatos relevantes ocorridos ao longo da trajetória organizacional para delineamento das análises posteriores. Os fatos relevantes foram assumidos nessa pesquisa como uma alteração organizacional drástica, que modifica modelos de negócio; realinha recursos e ativos; e altera as formas de desempenhar as atividades. Também foi estabelecido *à priori*, como um fato relevante, o processo de internacionalização dos casos estudados. Esses fatos são entendidos como uma articulação das capacidades dinâmicas existentes na empresa, de modo a evidenciar os elementos e influências da presença e orquestração dessas capacidades.

Após a aplicação desse roteiro de mapeamento da história e dos fatos relevantes, seguiram as questões relativas às capacidades dinâmicas e às atividades em mercados internacionais ao longo da trajetória organizacional e, principalmente, aos fatos relevantes analisados no estudo. Essas entrevistas seguiram um fluxo determinado, de modo que foram realizadas dentro de fases distintas:

- a) na primeira fase, as entrevistas foram realizadas com os sócios das empresas, para que fosse possível compreender, de forma aprofundada, os negócios, a história da empresa e fatos relevantes ocorridos ao longo da trajetória. Essas entrevistas permitiram montar um quadro ampliado da organização, seu posicionamento no mercado e o primeiro mapeamento dos fatos relevantes;
- b) a partir dessa contextualização inicial, a segunda fase foi buscar o detalhamento dos fatos relevantes identificados, por meio da realização de entrevistas com pessoas que participaram e/ou que possuíam ligação com esses fatos; e
- c) a terceira fase foi composta por entrevistas que coletaram as percepções de gestores de diferentes áreas a respeito dos efeitos, consequências e mudanças ocorridas a partir desses fatos.

Foram realizadas quinze entrevistas com doze entrevistados, sendo oito entrevistas na empresa Alfa (com seis entrevistados) e sete entrevistas na empresa Beta (com seis entrevistados). Alguns participantes foram entrevistados em mais de uma oportunidade ao longo da coleta de dados, com a finalidade de fornecer informações e percepções nas distintas fases. O Quadro 4 apresenta os dados relativos aos entrevistados e a cada entrevista efetuada. O período de realização foi entre 26 de julho de 2016 e 31 de outubro de 2016.

Quadro 4 - Entrevistas Realizadas

Empresa	Entrevistado/Cargo	Tempo de empresa	Data da entrevista	Duração
Alfa	E01 – Sócio	21 anos	26/07/2016	1h10min
			23/08/2016	1h10min
	E02 – Sócio	26 anos	27/07/2016	1h
			27/10/2016	1h
	E03 – Sócio	26 anos	12/08/2016	40min.
	E04 – Gerente Regional de Vendas	8 anos	26/06/2016	1h
	E05 – Diretor de Serviços	2 anos	01/09/2016	50min.
E06-Gerente de Serviços de Consultoria	22 anos	18/10/2016	1h	
Beta	E07 – Sócio	28 anos	24/08/2016	50min.
	E08 – Sócio	13 anos	11/08/2016	1h30min.
			13/10/2016	55min.
	E09 – Diretora Comercial Brasil	15 anos	21/09/2016	45min.
	E10 – Diretora Comercial de Serviços e Soluções	16 anos	27/09/2016	1h
	E11 – Diretora de Serviços e Soluções <i>LiveCloud</i>	23 anos	13/10/2016	40min.
E12 – Diretora de Operações	20 anos	31/10/2016	30min.	

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Análise de Dados

As análises dos dados coletados foram efetuadas a partir da técnica de análise de conteúdo. Tal enfoque analítico é utilizado para análise de texto, servindo-se de procedimentos sistemáticos, metodologicamente explícitos e replicáveis, de modo a criar novas informações do texto analisado (BAUER, 2002). Conforme Bardin (2011, p. 48), a análise de conteúdo se conceitua como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Desse modo, as entrevistas foram gravadas e transcritas para que fosse possível constituir o *corpus* do material que foi compilado ao final da coleta de dados. Fora efetuadas inferências de conhecimento desse *corpus* por meio da interpretação do pesquisador. Essa técnica de análise assume que se podem efetuar, de forma válida, inferências sobre a relação entre o interesse e o conteúdo, ou entre o conteúdo e seu efeito, além de permitir que o pesquisador atribua categorias aos significados do conteúdo analisado (BERELSON, 1952).

O arcabouço completo dos dados coletados ao longo da pesquisa foi composto então pelas entrevistas em profundidade, sendo qualificados como os dados primários, bem como pelos dados secundários constituídos pelos documentos físicos e materiais coletados em sítios da internet de instituições relacionados ao setor analisado e das empresas que constituíram os casos analisados. A partir dessa coleta de dados, foi realizada a organização da análise dos dados por meio da análise de conteúdo, seguindo três fases de averiguação cronologicamente orientada, de acordo com Bardin (2011):

- a) pré-análise: fase em que as ideias e os materiais foram organizados e sistematizados para conduzir um esquema de desenvolvimento preciso da condução das análises;
- b) exploração do material: constitui-se na codificação e categorização do conteúdo, em que os dados brutos foram agregados em unidades e transformados sistematicamente;
- c) tratamento dos resultados: configurou-se como a etapa de interpretação e inferência do conteúdo, em que foram apresentados os resultados e as conclusões obtidas.

Na fase da pré-análise, foram separados os materiais coletados de cada caso e organizados de acordo com o tipo de informação ali fornecida, por exemplo, materiais a respeito de um lançamento de um novo produto ou uma reportagem sobre o investimento em uma nova filial da empresa. Em relação às entrevistas, foi realizada a transcrição dos áudios gerados a partir das quinze entrevistas efetuadas, o que resultou em 14 horas de gravação e 229 páginas de transcrição. Os entrevistados autorizaram previamente a gravação das entrevistas.

Na sequência da análise, foi realizada a exploração de todo o material, com a categorização e organização dos conteúdos. O estabelecimento de categorias deve ser efetuado de forma rigorosa para que o fenômeno seja compreendido corretamente e de maneira aprofundada (COLLIS; HUSSEY, 2005). Essas categorias podem ser obtidas por meio de modelos teóricos, estudos anteriores e de tópicos do roteiro de entrevistas (FLICK, 2004; GIBBS, 2009). Assim, foram estabelecidas categorias *a priori*, primeiramente para identificar os fatos relevantes ocorridos ao longo da trajetória de cada empresa. Segundo, para análise da presença das capacidades dinâmicas nos diversos fatos relevantes ocorridos na empresa, tendo como base os três grupos de atividades –detecção, apreensão e transformação- que delineiam o arcabouço das capacidades dinâmicas (TEECE, 2007). Para averiguação das atividades em âmbito internacional das empresas, foi delineado também uma categoria *a priori* que contemplasse os questionamentos relativos ao desenvolvimento desse processo. O Quadro 5 apresenta as categorias que sustentaram a pesquisa e o detalhamento de sua composição, sendo que as informações coletadas foram classificadas nas respectivas categorias de análise de acordo com a interpretação da autora.

Quadro 5 - Categorias de Análise

CATEGORIAS	SUB CATEGORIA	ASPECTOS OBSERVÁVEIS	REFERÊNCIAS
Fatos relevantes	Mercado doméstico	Alterações organizacionais drásticas, que modificaram os modelos de negócio; realinharam recursos e ativos; e alteraram as formas de desempenhar as atividades da empresa.	-
	Internacionalização	Abertura de filiais; abertura de escritórios comerciais; projetos e atividades desenvolvidas em âmbito internacional.	

Capacidades Dinâmicas	Detectar e moldar oportunidades	Investimentos em P&D; geração de base externa de pesquisas; aquisição de conhecimentos; desenvolvimento de rotinas de criação de conhecimentos; monitoramento das atividades de concorrentes, clientes e fornecedores; desenvolvimento de processos para identificar mercados-alvo.	Eisenhardt e Martin (2000); Teece (2007); Teece (2012); Zahra e George (2002); Zollo e Winter (2002).
	Apreender as oportunidades	Desenvolvimento de produtos, processos e serviços; criação, ajuste e aprimoramento dos modelos de negócio; aquisição de novas tecnologias; decisões estratégicas; transformação de rotinas; assimilação de conhecimentos.	
	Gerenciar ameaças e transformar	Descentralização e gestão colaborativa; governança; coespecialização; flexibilidade e capacidade de resposta; gestão do conhecimento (exploração, compartilhamento, codificação); redes de colaboração; abandono de recursos.	
Internacionalização	Estratégias	Motivos para se internacionalizar e modos de entrada.	Fernandez, (2001); Majkgard; Sharma (1998); Rodriguez; Nieto (2012)
	Processos	Velocidade da internacionalização; níveis de controle e riscos assumidos; adaptações para as atividades relacionadas às operações em mercados externos; dificuldades e êxitos; benefícios.	Garrido et al. (2009); Hurmerinta-Peltomaki (2003); Osland Taylor e Zou (2001); Oviatt e Mcdougall, (2005); Morschett <i>et al.</i> , (2010); Root, 1994; Tihayi et al. (2005); Welch e Luostarinen (1988).

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa segunda etapa da análise de conteúdo foi construído também o histórico e a linha do tempo das empresas, apresentando sua caracterização e evolução histórica. A partir dessa estruturação, foram também selecionados os fatos relevantes direcionados para análises mais aprofundadas, tendo como base o material impresso, dados disponíveis em sítios da internet e as entrevistas realizadas.

Sendo assim, a análise começou pela descrição da história da empresa e da análise macro da presença e articulação das capacidades dinâmicas no decorrer de sua trajetória. Posteriormente, seguiu-se para o detalhamento dos fatos relevantes que ocorreram ao longo do tempo. Após este levantamento, foi realizado um escrutínio de cada um desses acontecimentos

para a posterior análise sob a ótica das capacidades dinâmicas em cada uma das três categorias. O estudo buscou, em cada fato relevante, perceber se a empresa possuía e/ou desenvolveu capacidades dinâmicas nesses fatos, como também analisou o comportamento dessas capacidades. Igualmente, foi verificado se as atividades relacionadas à internacionalização (considerada como um fato relevante), promoveram mudanças nas capacidades dinâmicas da empresa e/ou sustentaram a construção de novas capacidades.

Por fim, na última etapa da análise, os resultados obtidos foram analisados tendo como base os elementos citados nas categorias de análise. Cada caso foi analisado separadamente, primeiramente observando a articulação das capacidades dinâmicas ao longo da sua trajetória, perpassando pela descrição dos fatos relevantes e identificação dos elementos das capacidades dinâmicas nesses eventos, finalizando com averiguação do processo de internacionalização e o papel das capacidades dinâmicas nesse contexto. Posteriormente, foram identificadas semelhanças e diferenças entre os casos e uma síntese dos achados. Toda essa análise foi construída e entrelaçada com a teoria de base utilizada nesse estudo.

Bauer (2002, p. 203) argumenta que “[...] a análise de conteúdo é uma construção social. Como qualquer construção viável, ela leva em consideração alguma realidade [...]”, desse modo, a escolha dessa técnica de análise de dados se justifica em virtude de permitir compreender as características do setor e das empresas estudadas, o comportamento e mobilização das capacidades dinâmicas e sua contribuição para formular e reconfigurar estratégias em âmbito nacional e internacional.

3.5 Limitações Metodológicas

A construção completa do estudo e as etapas executadas ao longo de seu desenvolvimento foram rigorosamente detalhadas, a fim de contribuir para o rigor metodológico da pesquisa. No entanto, algumas limitações estão presentes nos diversos elementos que constituem as escolhas metodológicas feitas nesse estudo.

Quanto à estratégia de pesquisa, o estudo de caso apresenta como limitador o fato de não ser possível generalizar seus resultados (GIL, 2008). Além disso, por não se configurar como um esquema conceitual rígido, pode apresentar a falta de direcionamento do pesquisador (YIN, 2015).

Apesar dessas limitações, faz-se oportuno ressaltar que, o estudo de caso é uma estratégia particularmente adequada para abordar questões que exigem uma compreensão mais detalhada de processos sociais e organizacionais devido à possibilidade de coletar dados ricos

no contexto pesquisado (HARTLEY, 2004). Além disso, conforme sustenta Yin (2005, p. 54), o objetivo do estudo de caso é a generalização analítica, em que se utiliza “[...] uma teoria previamente desenvolvida como modelo com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso”. Se dois ou mais casos sustentarem a mesma teoria, os resultados empíricos podem ser ainda mais fortes.

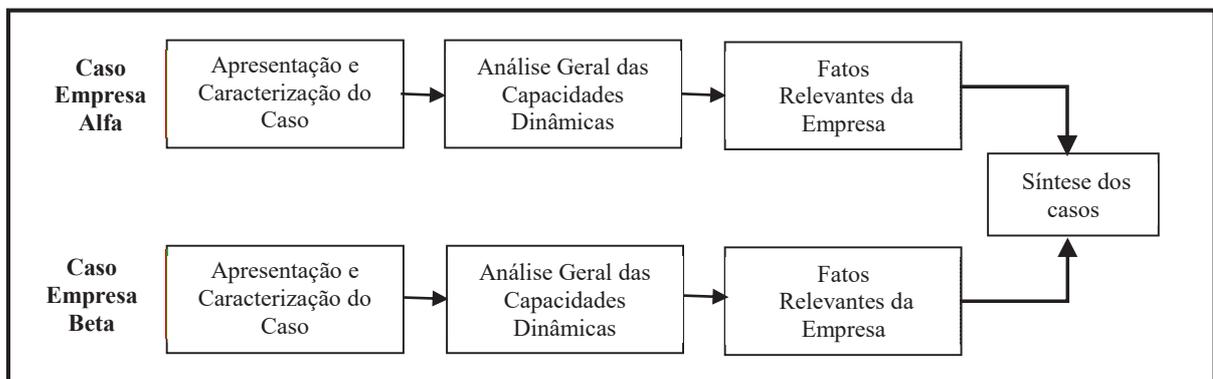
Com referência à coleta de dados, as entrevistas apresentam como limitadores as possíveis influências do entrevistador sobre o entrevistado; a disposição do entrevistado em responder as perguntas; problemas de comunicação entre as partes; e o fato de ser uma técnica que demanda tempo e pode ser de difícil realização. No entanto, conforme postula Gil (2012), o preparo do entrevistador para estimular as respostas; a criação de uma atmosfera de cordialidade e simpatia; a construção de um roteiro com as instruções de todos os detalhes da condução e etapas da entrevista; e o registro das respostas por meio de gravação e anotações, minimizam as fragilidades dessa técnica de coleta e incrementa sua correta utilização.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para apresentar os resultados por meio de uma construção lógica e propiciar uma compreensão adequada do mapeamento das análises dos resultados, apresenta-se primeiramente o fluxo de como cada caso e os diferentes temas foram abordados.

Conforme demonstrado na Figura 4, os resultados obtidos nos casos estudados são apresentados de forma separada, em que, primeiramente, cada empresa é delineada, trazendo seu contexto histórico e as atividades desenvolvidas. Posteriormente, apresenta-se uma análise mais genérica e uma visão macro das capacidades dinâmicas dos casos estudados, retratando as capacidades dinâmicas identificadas na história ampliada e geral de cada empresa e a forma como elas moldam o percurso e a estratégia organizacional. A partir do contexto histórico delineado e das análises das capacidades dinâmicas, aborda-se a linha do tempo de cada caso e se identifica alguns fatos relevantes que permitem visualizar a articulação das capacidades dinâmicas e demonstrar as suas dimensões. Por fim, apresenta-se uma síntese e a concatenação dos elementos identificados nos casos, as relações e as comparações que emergiram das análises e as contribuições para as teorias abordadas.

Figura 4 - Estrutura de Apresentação dos Resultados



Fonte: Elaborado pela autora.

4.1 Apresentação e Caracterização da Empresa Alfa

O Grupo Alfa se caracteriza como uma plataforma de informação, oferecendo serviços de consultoria em TI, serviços SAP, *outsourcing*³, fábrica de *software*⁴ e serviços de gerenciamento de aplicações. O grupo atua no segmento desde de 1990 e, atualmente, conta com três sócios com formação na área de Administração de Empresas e Ciências Econômicas. O faturamento anual é de 300 milhões de reais, com cerca de mil colaboradores, tendo como foco o atendimento de médias e grandes empresas em projetos nacionais e internacionais. O grupo possui seis unidades no Brasil (São Paulo, São Leopoldo, Curitiba, Salvador e Belo Horizonte) um escritório nos Estados Unidos e uma Unidade de Pesquisa e Desenvolvimento na Região de Santa Maria, no Rio Grande do Sul. Os negócios do grupo são distribuídos por gestão de especialistas e são compostos pelos seguintes serviços:

- a) Consultoria em processos, engenharia de software, metodologia de desenvolvimento e gestão de projetos e governança e serviços de TI;
- b) Projetos na suíte SAP e desenvolvimento de sistemas;
- c) Fábrica de *Softwares*;
- d) *Outsourcing* de TI;
- e) *Application Management Services*⁵.

O início das atividades do grupo, no ano de 1990, foi motivado por um dos sócios que, até aquele período, trabalhava em uma empresa de TI do Rio Grande do Sul que encerraria suas atividades em virtude da crise econômica brasileira instaurada naquele momento. A ideia desse sócio foi assumir os contratos ativos e manter os serviços já fornecidos aos clientes da empresa em fechamento, de modo a iniciar um novo negócio. Naquele momento, a empresa se constituiu por três sócios, sendo um deles o antigo proprietário da empresa que foi fechada, saiu após seis meses da abertura e, nesta ocasião, entrou outro sócio, que permanece até hoje no negócio.

³ *Outsourcing* se refere a terceirização de uma ou mais atividades especializadas de TI a um prestador de serviços do ramo. O gerenciamento e controle de processos relacionados à TI selecionados pelo cliente é executado pelo fornecedor contratado (ALBERTIN; SANCHEZ, 2008).

⁴ *Fábrica de software* é um tipo de atividade em que o cliente solicita o desenvolvimento do software completo a um fornecedor que mapeia as necessidades de uso e as funções que o cliente necessita. Ele desenvolve o software completo dentro de suas instalações e, quando pronto, é colocado em produção diretamente no ambiente do cliente (FREITAS, 2011).

⁵ *Application Management Services* é o atendimento prestado pela empresa de TI a todos os sistemas e aplicativos utilizados pelos clientes, buscando otimizar os processos, o desempenho dos aplicativos e melhorar os resultados. O prestador de serviço efetua os ajustes necessários nos sistemas utilizados pelo cliente para se alinhar aos seus objetivos (META, 2016).

Nesse primeiro ano, a empresa desenvolveu o primeiro grande projeto de telemetria junto a um importante cliente e prosseguiu com os contratos para o desenvolvimento de sistemas.

Em 1991 e 1992, a empresa fechou diversos contratos de consultoria e desenvolvimento de sistemas com empresas de grande porte da área de componentes automotivos, do ramo agrícola, mais especificamente no mercado de soja, e da área de fabricação de modens. Além disso, foram iniciados os projetos junto aos clientes do setor público, sendo que até hoje um dos contratos permanece ativo.

No ano de 1993 e 1994 ocorreram mudanças significativas no grupo, no que tange às tecnologias adotadas para o atendimento às demandas e, conseqüentemente, à forma de gerenciar os negócios. O grupo se tornou a primeira empresa brasileira a atender em plataforma Windows, quando todo mercado trabalhava em base DOS, com a finalidade de atender à demanda de um grande cliente brasileiro. A empresa efetuou um *upgrade* tecnológico, de forma a alterar a base das linguagens dos bancos de dados de Cobol e Clipper (predominantes na época), para Progress e Oracle, que se constituíam em plataformas baseadas em banco de dados relacionais. Essa mudança foi significativa, pois, na época, a empresa foi a primeira no Brasil a adotar tal modificação tecnológica para que fosse possível atender às necessidades e exigências do ambiente externo. Ademais, ainda em 1994, a empresa firmou seu primeiro grande projeto de *outsourcing* com um cliente da área petroquímica e iniciou sua parceria de trabalho com a Gerdau.

Entre 1995, ocorreu a entrada de um novo sócio, que assumiu a área de projetos e está até hoje no Grupo. Em 1996, um dos sócios, que estava desde a fundação, se desligou da empresa. Dentre o período de 1995 e 1997 foram fechados contratos com grandes empresas do setor privado e ganhou-se uma importante licitação junto a um órgão público, com destaque para um projeto desenvolvido para um importante cliente sob o conceito de Fábrica de Software, ainda pouco executado no Brasil. Em 1996, com a ampliação do atendimento ao Grupo Gerdau, a empresa fechou o primeiro contrato de *outsourcing* com esse cliente, sendo que esse ramo do negócio passou a ter grande representatividade nas atividades desenvolvidas, cerca de 50% do total.

No período de 1998 até o ano 2000, foram desenvolvidas as atividades de revisão de sistemas e preparação para a virada do ano 2000, de modo a prever os possíveis problemas. Em 1998, a empresa firmou parceria para desenvolver sua primeira fábrica de software remota e, em 1999, foram fechados diversos projetos para a migração de sistemas para dar suporte à virada do milênio, bem como iniciou-se a relação do grupo com as tecnologias SAP. A entrada no mundo SAP foi um marco nos negócios da organização que até hoje apresenta reflexos em

suas atividades, sendo que esse movimento foi efetuado para atender às necessidades e exigências de um importante cliente da carteira do grupo. Nesse período, foram abertas as unidades de São Paulo e Curitiba e foi desenvolvido um Núcleo de Desenvolvimento de Software, para que a empresa pudesse acompanhar as melhores práticas do mercado em relação a tecnologias e metodologias para o bom funcionamento do desenvolvimento de sistemas e fábricas.

Em 2001 foi criada uma área chamada de Professional Services, com a finalidade de atender aos grandes projetos de corporações internacionais que desejavam trazer os projetos globais para o Brasil. Além disso, neste mesmo ano, o grupo fechou o primeiro projeto internacional com a Caixa Geral de Depósitos de Portugal. Em 2002, reestruturou a gestão, criou cargos e funções específicas para atender os clientes especiais, como também inaugurou sua unidade no Rio de Janeiro e ampliou a unidade já existente em São Paulo. No ano de 2003, contratou-se um conselheiro e foi criada uma nova empresa para a atuação direta no mercado de internet corporativa.

No período compreendido entre 2004 a 2007, o grupo executou diversas ações e movimentos de melhoria interna, associados ao crescimento dos atendimentos a grandes conglomerados empresariais. No ano de 2004, foi montada a Unidade de Operações – UNOP para reposicionar as operações de *outsourcing*, de modo a criar um padrão de atendimento aos clientes e profissionalizar o gerenciamento. Nesse ano também foram intensificadas as ações para melhorar o posicionamento no mercado e crescer no mundo SAP, além do fechamento de importantes contratos com clientes pertencentes a grandes grupos empresariais brasileiros. Em 2005, a empresa faz seu primeiro planejamento estratégico, o qual proporcionou melhorias no posicionamento perante o mercado, melhorias no fluxo de caixa, padronização dos serviços e o compromisso com a formação de novos profissionais. No ano seguinte, foi lançado ao mercado o conceito de *Application Management Services (AMS)*, designado como os serviços de revisão de processos de negócios. Em 2007, passou a ser auditada externamente e desenvolveu o Centro de Serviços Compartilhados, o qual remodelou toda a área administrativa e financeira da organização.

Em 2008, adotou uma nova estratégia de crescimento por meio da compra de empresas que permitissem complementar as competências já constituídas e permitir a ampliação dos negócios. Uma das empresas adquiridas era especializada em SAP e a outra especializada em governança corporativa e de TI. A partir dessas compras, o grupo passou a ser constituído por cinco empresas, sendo uma especializada na carteira de SAP, outra que absorvia as consultorias estratégicas, uma terceira focada em internet corporativa, a quarta em soluções fiscais e a

própria empresa constituída em 1990. A organização e a incorporação de novos sócios e funcionários geraram grandes desgastantes, principalmente em questões culturais, o que acabou motivando a dissolução dos negócios de compra das duas empresas no ano de 2009 e 2010, com a revenda da participação para os antigos donos. Apesar da reestruturação, em 2010, a Alfa fechou diversos contratos com novos clientes e ampliação de projetos com clientes já existentes.

Em 2011, ocorreu a ampliação dos projetos internacionais, por meio do atendimento ao Grupo Gerdau, passando a atender as atividades no Peru, Colômbia e México. Nesse ano também foi dado início a construção da sede na região de Santa Maria, com o objetivo de atender às demandas de customização nos projetos SAP. No ano de 2012, foi desenvolvido um projeto estruturado que contemplava um conjunto de ações denominadas 18/60, de modo a definir 18 meses de investimento interno para o crescimento exponencial do grupo em 60 meses. Em 2013 foi inaugurado o Centro de Excelência em Santa Maria, novos grupos empresariais nacionais passaram a ser atendidos pelo grupo e em 2014 iniciou de forma mais significativa o atendimento dos serviços de revisão de processos de negócios.

No ano de 2015, o grupo completou 25 anos de história, inaugurou um novo escritório em Belo Horizonte e nos Estados Unidos, com foco no atendimento a clientes internacionais já atendidos no Brasil e para multinacionais brasileiras, bem como deu início a um projeto interno de comunicação e gestão de pessoas para promover a reflexão interna e incrementar o posicionamento externo do grupo.

Em 2016, foi pioneira na adoção da nova tecnologia SAP, a plataforma SAP Hana, efetuando a primeira implementação do Brasil da nova versão do software em um cliente brasileiro. A área de negócios da SAP da Alfa já representa metade de suas receitas, com cerca de 300 profissionais alocados para atender a essa linha dos negócios.

4.1.1 Análise Geral das Capacidades Dinâmicas da Empresa Alfa

Nesta seção, apresenta-se uma análise geral da relação entre as capacidades dinâmicas da empresa Alfa com sua estratégia e competitividade. O objetivo dessa análise é evidenciar a articulação das capacidades dinâmicas na história ampliada da empresa, de forma a retratar exemplos e demonstrar algumas características da organização e dos gestores, que permitiram a realização de movimentos estratégicos ao longo do tempo, como os fatos relevantes. A proposta nessa seção é trazer uma abordagem mais genérica, apresentar uma visão macro da presença das capacidades dinâmicas e permitir a apropriação dos conceitos dessa abordagem teórica relacionada ao estudo empírico.

Para tanto, na seção subsequente que analisa os fatos relevantes (4.1.2 Fatos Relevantes da Empresa Alfa) se encontra uma comparação mais aprofundada e efetivamente vinculada aos fatos selecionados para a pesquisa, retratando uma historicidade mais vasta da empresa, com uma profundidade maior em cada fato e nas análises dos elementos das capacidades dinâmicas, de forma a responder aos objetivos do estudo, bem como abordar o modelo de pesquisa proposto.

Ao percorrer a história da empresa Alfa, analisando a sua linha do tempo e o seu desenvolvimento e por meio das entrevistas realizadas, pode-se perceber a presença de diversos elementos constitutivos das capacidades dinâmicas. O destaque inicial é dado pelo entendimento do setor em que a empresa atua, o ramo de serviços e produtos tecnológicos, marcado pelo dinamismo ambiental e concorrência intensa. Um dos sócios ressalta o panorama do ambiente em que a empresa opera.

“Em tecnologia, o ciclo é muito curto e isso é uma mudança total de negócio, porque você muda a referência, o perfil do cliente que você trabalha, você muda a maneira como colocar. A qualificação dos profissionais eu tenho que mudar, porque tem que adaptar e, muitas vezes, são mudanças drásticas de uma coisa para outra. O nível de investimento aumenta, não é porque você tem que investir mais para ti qualificar, é para ti poder estar junto”. (Entrevistado E03-Sócio).

O setor de TIC, em âmbito mundial, é delineado por modelos de negócio diversificados, diferentes tecnologias e vem passando por rápidas mudanças que alteram profundamente a forma de fazer negócios e a vida das populações (SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE, 2013). O centro do ecossistema formado pelas empresas desse ramo é a inovação, que se refere ao posicionamento competitivo em âmbito internacional, por meio de novos ou aprimorados produtos e serviços, processos, formas organizacionais e mercados (FRANSMAN, 2007). Além disso, quando se atua em contextos sujeitos a rápidas mudanças nas condições tecnológicas, regulatórias e concorrenciais, são necessários esforços de mudanças sistemáticos e rápidas alterações nas rotinas operacionais para acompanhar a mudança ambiental (ZOLLO; WINTER, 2002). O relato feito pelo Entrevistado E02-Sócio do atual panorama do ambiente externo da empresa reflete a velocidade das mudanças: *“esse momento atual está mudando completamente as lógicas de compra. Antes você tinha projetos grandes, agora você não tem projetos grandes, você tem que ir procurar empresas menores, tem que focar em ROI, em resultados, a coisa tem que ser mais rápida”.*

Um dos pilares do sucesso nos setores de alta tecnologia é o desenvolvimento de oportunidades e de novos modelos de negócio (TEECE, 2007). A empresa Alfa tem como

característica ser orientada para o mercado e estabelecer relações e parcerias com clientes e, a partir disso, os gestores identificam, mapeiam e avaliam novas oportunidades. Um dos entrevistados afirmou que *“sempre, a identificação de oportunidades nossa, veio do ambiente, do mercado. Os clientes de ponta são o maior ativo, porque eles exigem muito e eles ditam mercado, esses caras são as principais referências que usamos para fazer esses saltos. (Entrevistado E03-Sócio)”*. Esse aspecto da empresa se constitui na detecção e molde de oportunidades das capacidades dinâmicas, que se caracteriza como as atividades de investigação de possibilidades tecnológicas, avaliação das necessidades dos clientes, compreensão da demanda latente e evolução dos mercados (TEECE, 2007).

Ao longo da história da empresa e dos movimentos e das decisões estratégicas tomadas, emerge fortemente essa característica de identificação de oportunidades a partir de seus clientes de ponta. O início das atividades de *outsourcing* foi estimulado pelo cliente Gerda e o desenvolvimento da Fábrica de Software por meio das sinalizações das necessidades do Grupo RBS. Um dos entrevistados ilustra tal panorama:

“Muitos negócios, até a própria entrada no modo de Fábrica de Software, que se deu no mesmo ano de 95, o cliente chegou para nós falou seguinte: ‘cara, tem um outro modo mais inteligente de produzir software, ter uma equipe dedicada, ter uma fábrica’. E aí foi o primeiro desenho de fábrica que a gente teve, a gente investiu. Então, é uma grande capacidade de resolver”. (Entrevistado E01-Sócio).

Essa capacidade de resolver, que os sócios assim denominam, denota também um outro reflexo da presença das capacidades dinâmicas na empresa, o grau e velocidade com que os seus recursos e competências específicos são alinhados e realinhados para apreender as oportunidades e os requisitos do mercado (KATKALO et al. 2010). O entrevistado E02 – Sócio afirma que *“a Alfa tem uma característica que muito boa, ela se adapta muito rápido as situações de mudança, tem flexibilidade”*. Nas análises dos movimentos efetuados pela empresa, percebe-se que há um redesenho constante dos modelos de negócio, recontração, desenvolvimento de tecnologias e de mão de obra para sustentar esses movimentos, evidenciando as formas de apreensão das oportunidades.

Outro exemplo, nesse mesmo sentido, foi a criação da Unidade de Operações – UNOC em 2004, em que a empresa, percebendo sua expansão geográfica e a ampliação dos clientes e serviços oferecidos, estruturou uma unidade de serviços para designar uma personalidade de entrega e permitir a identificação, por parte do cliente, de que aquele serviço era prestado pela Alfa. Esse projeto permitiu o desenvolvimento de um padrão de trabalho para tratar as formas de fazer negócios, determinar prazos, abordar os riscos e orçamentos da mesma maneira,

consequentemente, minimizando perdas financeiras e permitindo um incremento em especialização. Tal panorama também revela a sustentação das capacidades dinâmicas da empresa, na medida em que eles se mostram capazes de alterar e alinhar não somente a sua estratégia de acordo com as mudanças do mercado e tecnológicas, como também capacidades comuns e as rotinas subjacentes (TEECE, 2014b).

Os serviços de revisão de processos de TI, atualmente oferecidos pela empresa, também nasceram dessa perspectiva de identificar oportunidades por meio dos clientes e demonstram a velocidade com a empresa é capaz de se adaptar para atender as novas demandas. O Entrevistado E01-Sócio relata tal contexto.

“O cliente falou, ‘mas eu queria fazer uma revisão de processos antes’. Aí, nós montamos todo uma técnica usando as ferramentas da própria SAP onde a revisão de processos automaticamente gerava a configuração do SAP, foi o prêmio que a gente ganhou em 2006. Então, de novo, o cliente vem, traz uma oportunidade, a gente aprendeu e até hoje, nós vendemos revisão de processos”. (Entrevistado E01-Sócio).

O redesenho de modelos de negócio é algo bastante presente na história da organização. Ao longo do tempo, os gestores perceberam que a empresa se voltou fortemente para atender tudo o que o cliente desejava e, assim, passou a deixar de ser referência em áreas específicas e compreender qual era o seu *core business*. Perante isso, tomou uma série de decisões estratégicas, criando um grupo de empresas especializadas, posicionando-se por serviços e passando a se estabelecer como referência em algumas linhas de serviços prestados. Essas modificações refletiam uma capacidade da empresa em se reconfigurar e gerenciar ameaças para a manutenção de sua competitividade.

As entrevistas com os sócios propiciaram a identificação de que flexibilidade e adaptação são constantemente presentes. A empresa investe nos seus valores, porque a tecnologia é mutável e a forma de fazer negócios é importante. Um dos sócios destacou que *“a tecnologia não é diferencial, porque as empresas têm acesso ao mesmo tipo de tecnologia. O diferencial é quem está por trás dessa tecnologia e o que você faz com ela, ou seja, o fator humano é muito importante para nós”*. (Entrevistado E01 – Sócio). Dentro desse aspecto, a empresa vem desenvolvendo projetos de comunicação interna e formação, assim como um planejamento estratégico, pois percebeu, em um dado momento, que eles apresentam dificuldades em formar pessoas e de passar valores corretos dos serviços prestados aos clientes. Esses projetos promoveram a reestruturação de serviços, a percepção dos colaboradores sobre o seu papel e sobre sua responsabilidade.

A descentralização das decisões e essa busca de responsabilizar os colaboradores pelo desenvolvimento organizacional é um elemento presente nas rotinas e atividades desenvolvidas pela Alfa, conforme o relato do Entrevistado E01 - Sócio.

“A Alfa, por ser uma empresa muito dinâmica e por ter assim muita oportunidade de mudança, de novos negócios, de novos projetos, de novas tecnologias e por ter uma batida muito forte [...], de responsabilização, é uma empresa altamente descentralizada, um dos valores da empresa é a postura de dono no negócio”. (Entrevistado E01-sócio).

Essa característica se vincula aos microfundamentos das capacidades dinâmicas relacionados com o contínuo alinhamento e realinhamento dos ativos da empresa, pois esse tipo de reconfiguração permite a aptidão evolutiva da empresa e minimiza as dependências de caminhos desfavoráveis (TEECE, 2007). Outro aspecto importante em relação à capacidade de reconfiguração da empresa é a sua capacidade de explorar novos conhecimentos e disseminá-los para alterar o conjunto de rotinas da empresa. Um exemplo disso foi a criação do AMS (*Application Management Services*), o Centro de Serviços Compartilhados que concentrou em um único local o atendimento a vários clientes, ou seja, os consultores deixaram de ser especializados em atender um único cliente e passaram a trabalhar com uma gama maior, fazendo com que os conhecimentos não ficassem restritos a pessoas específicas. Um dos entrevistados relata a relevância de tal área:

“Criamos essa AMS para atender vários clientes, estar atendendo mais do que um cliente, um consultor pode estar atendendo 3, 4 clientes em um dia e não é exclusivo para um cliente, quando o cara for embora não tem problema, tem mais dois ou três, eu não perco o conhecimento do cliente, entendeu? É outra vantagem, falei de ser mais competitivo, dispersando conhecimento, eu não fico dependendo de uma pessoa só, eu tenho toda uma estrutura de AMS, tem gestor de operação, tem ticket manager, que fica cobrando os caras ao nível de serviço”. (Entrevistado E05–Diretor de Serviços).

Esse centro de serviços também permitiu o desenvolvimento de outro aspecto importante da capacidade de continuamente alinhar e realinhar os ativos tangíveis e intangíveis, a questão de conectar redes de colaborações entre diversas partes da empresa para gerar novas combinações de recursos sinérgicos para a empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Aliado a isso, a cultura da empresa e o papel dos gestores também influenciam fortemente, os sócios gestores apresentam um envolvimento muito forte dentro do negócio e que, consequentemente, deixam suas características impressas dentro da organização. Esses atributos são evidenciados em uma das falas de um dos sócios.

“Nós sempre tivemos uma característica muito forte assim que vem pela característica do Sócio 3: adaptação, uma grande força de adaptação. Então, a gente sempre foi uma empresa que se adaptou muito bem, muito rápido. Quando o mercado sinaliza, o cliente ele adere a tecnologia e a gente consegue responder muito rápido aquela oportunidade, aquele movimento, então de uma certa forma, uma característica que a gente vai manter na empresa é saber ler esses sinais do mercado, do cliente está datado a ela sempre, não digo que na frente, mas sempre junto com cliente”. (Entrevistado E02-Sócio).

As competências para desenvolver conjunturas, efetuar sua validação ou rejeição e realinhar os ativos quando emergem as necessidades são forjadas por meio da presença dessas capacidades dinâmicas (TEECE, 2012). O panorama da empresa Alfa visualizado ao longo do tempo e retratado pelos entrevistados salienta diversos aspectos da presença e articulação dessas capacidades. Helfat et al. (2009) argumentam que, as capacidades dinâmicas se apresentam de diversas formas, uma delas se revela pela capacidade dos gestores responsáveis de liderar mudanças que conduzem ao crescimento e a modificação rentável na empresa. Na análise efetuada na Alfa, pode-se perceber essa influência dos sócios e principais gestores, orquestrando os ativos para atender às oportunidades e ameaças que se apresentam continuamente.

O Quadro 6 apresenta a sumarização de como são articuladas as capacidades dinâmicas da empresa nos seus três pilares, considerando sua trajetória e sua forma de desenvolver seus negócios. Além disso, expõe alguns exemplos de movimentos e estímulos que evidenciam a mobilização dessas capacidades.

Quadro 6 - Exemplos de Articulação das Capacidades Dinâmicas na Empresa Alfa

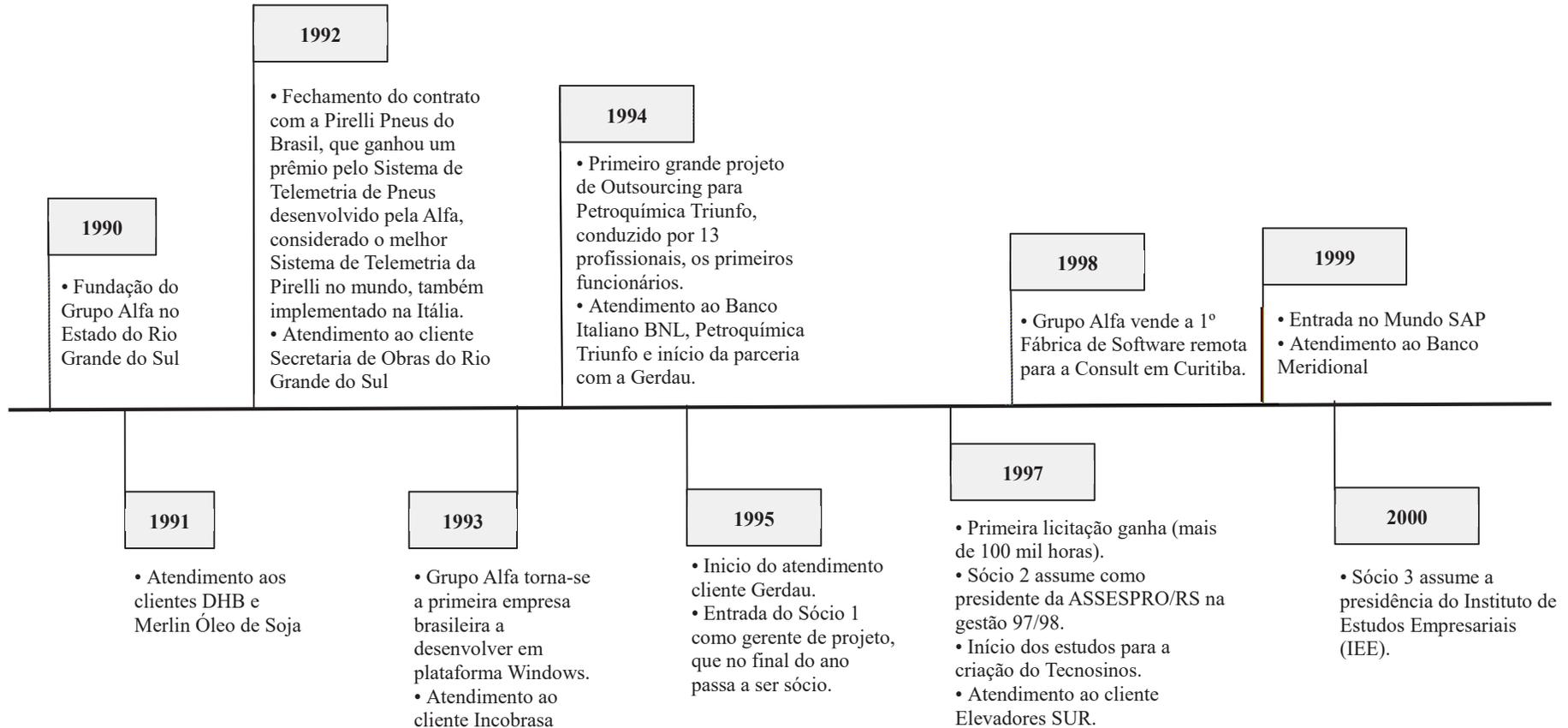
Identificação de Oportunidades	Apreensão das Oportunidades	Gerenciamento de ameaças e reconfiguração
Relação e parcerias com clientes e ser orientado pelo mercado (foco no que os clientes de ponta estão fazendo).	Redesenho os modelos de negócio, reconstrução, desenvolvimento de tecnologias e de mão de obra para sustentar os movimentos.	- Investimento nos valores da empresa, a relevância está nas pessoas e na forma de realizar os negócios, pois a tecnologia se altera constantemente.
Exemplos		
<ul style="list-style-type: none"> - Gerdau estimulou o outsourcing - RBS estimulou a fábrica de software 	<ul style="list-style-type: none"> - Outsourcing - Fábrica de Software - Unidade de Operações – UNOP - 1º Planejamento Estratégico em 2005 - Abertura das filiais - Criação de um grupo de empresas especializadas - Planejamento 12/60 	<ul style="list-style-type: none"> - Projeto de Comunicação e Gestão de Pessoas - Projeto Ser Referência - Planejamento 12/60

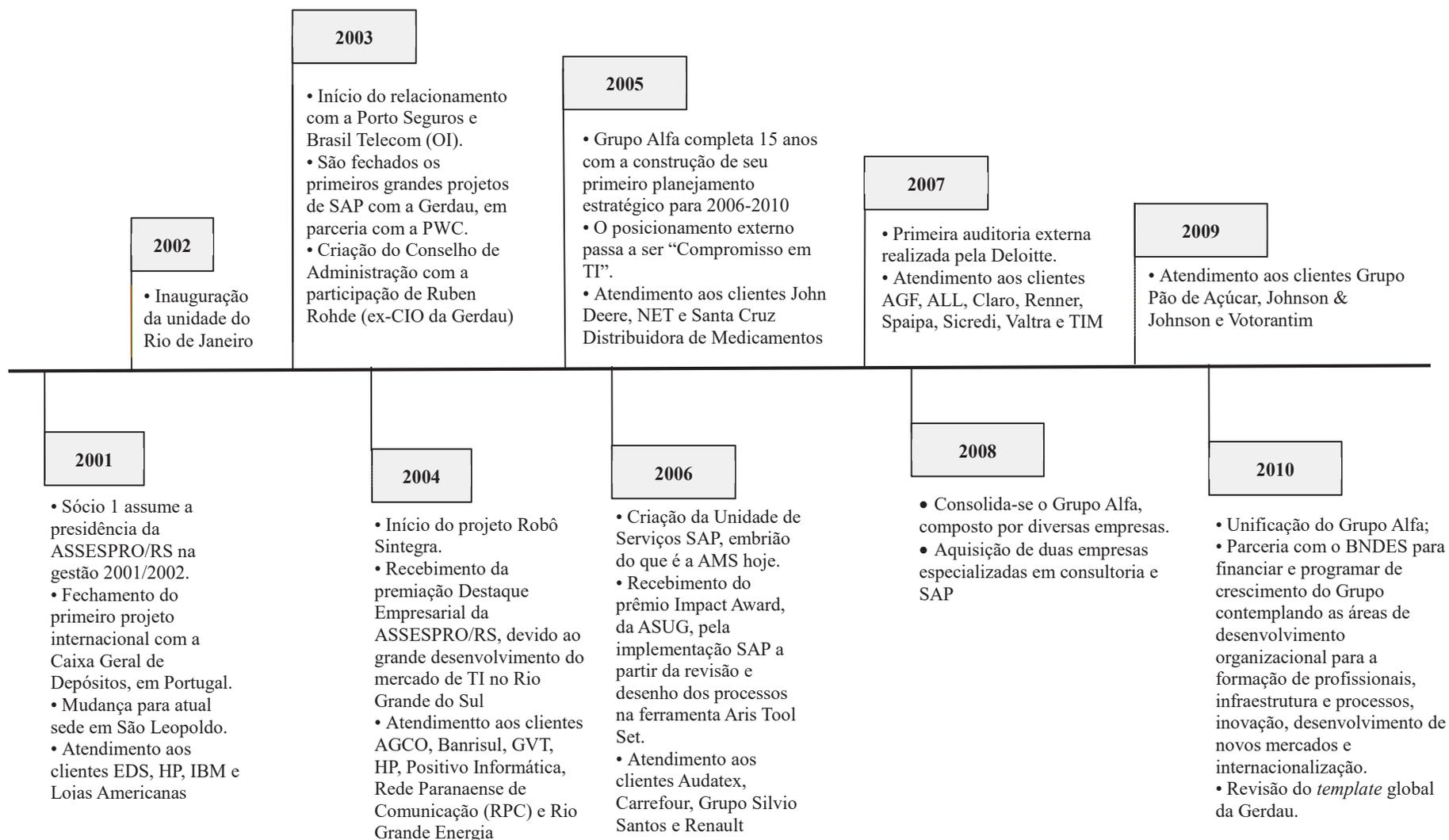
Fonte: Elaborado pela autora.

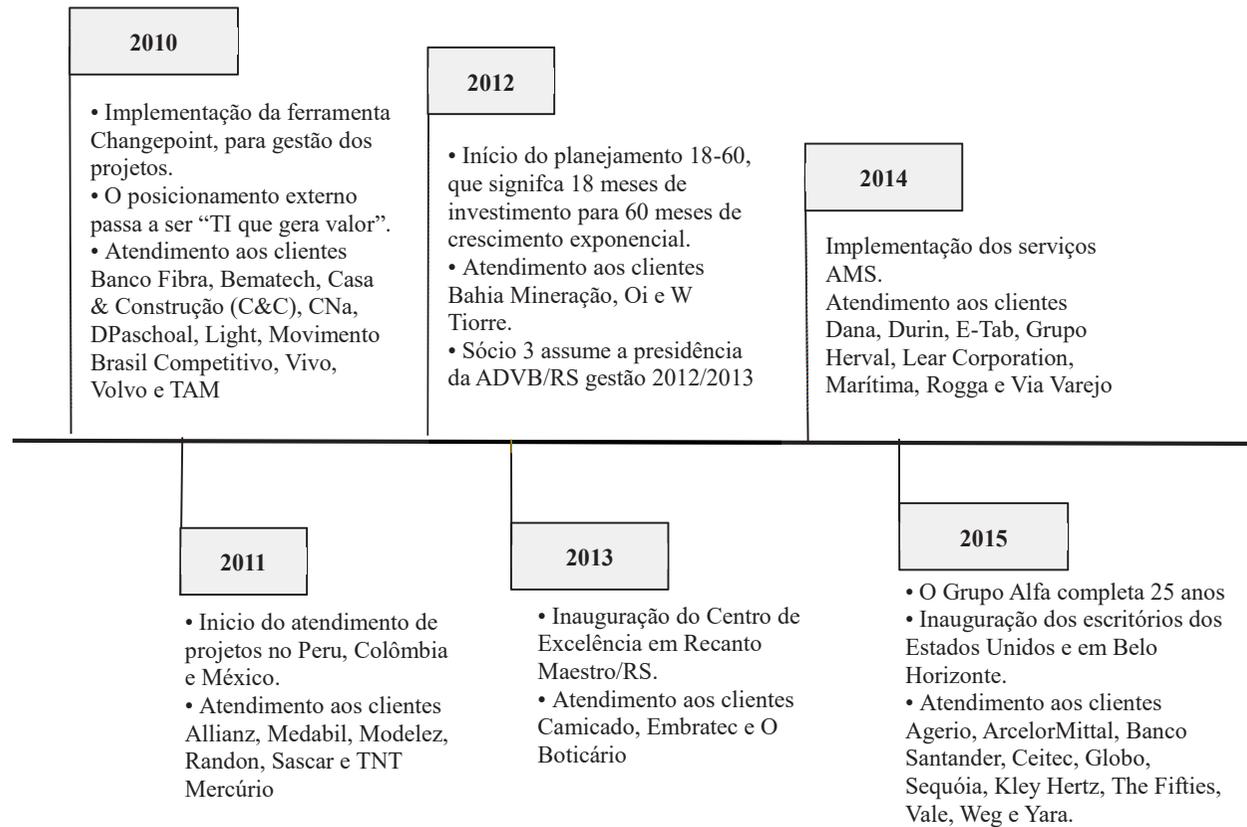
4.1.2 Fatos Relevantes da Empresa Alfa

Após o mapeamento da história da empresa Alfa, retratada pelos documentos, entrevistas e reportagens, tornou-se possível a construção da Figura 5, que demonstra esse panorama histórico e evidencia os fatos relevantes selecionados para análise neste estudo.

Figura 5 - Linha do Tempo da Empresa Alfa







FATOS RELEVANTES SELECIONADOS

1994 - Mudança do Clipper para o Progress

1999 - Entrada no mundo SAP

2008 - Aquisição das empresas

2015 - SAP S/4Hana

INTERNACIONALIZAÇÃO

- Projeto internacionais

Fonte: Elaborado pela autora com base no material institucional da empresa Alfa, 2016.

O primeiro fato relevante, considerado por ordem cronológica, foi a mudança de tecnologia Clipper para Progress, ocorrida no período entre 1994 e 1996. Essa mudança apresentou um caráter estratégico para a organização, pois, tratava-se de uma decisão de adotar uma nova linguagem de programação que determinaria a forma de prestar os serviços e segmentaria em grupos específicos de clientes que também utilizavam tal linguagem. Nesse contexto, a sinalização da necessidade de mudar a linguagem, até então utilizada pela empresa, emergiu dos avanços na microinformática e da inserção do Windows no Brasil. No entanto, o principal propulsor dessa oportunidade de mudança foram alguns clientes já atendidos pela Alfa e que passaram a demandar essa nova tecnologia. Tal exemplo ilustra novamente a forma de identificação de oportunidades seguida pela empresa, que também fica expressa na fala do Entrevistado E03-Sócio: *“isso foi uma mudança, isso veio do cliente, veio de um cliente nosso que estava na vanguarda na época e aquele dia, ele disse: ‘eu quero isso’. E a gente foi lá e disse: ‘isso aqui uma oportunidade’”*. (Entrevistado E03-Sócio).

A partir dessa decisão, a empresa passou a mobilizar seus recursos para migrar para essa nova plataforma Progress, efetuou a importação da nova linguagem e formou uma equipe interna para trabalhar e já implantar no cliente. Tratava-se de uma ferramenta quase desconhecida no Brasil e que ainda era um lançamento nos Estados Unidos e os colaboradores necessitaram ser treinados com o pessoal da empresa criadora do sistema para poder atender às demandas. Conforme um dos entrevistados, essa decisão acarretou *“uma necessidade de mudança gerencial, principalmente porque a empresa passou a ter funcionários, porque até então tinha basicamente dois ou três estagiários”*, (Entrevistado E02-Sócio).

O contexto mais amplo dessa decisão de mudar a linguagem, colocou a empresa em um patamar diferenciado e propiciou um impulso de crescimento interessante para a Alfa, pois havia uma série de clientes com grandes necessidades de linguagem Progress e poucos prestadores de serviços para atendê-los. Além disso, essa oportunidade também permitiu a expansão geográfica da empresa para São Paulo, região com um volume considerável de clientes que utilizavam essa linguagem e que tinha escassez de mão de obra para atendê-los. Assim, o impulsionador da abertura de uma nova filial da empresa foi essa decisão, conforme retratado pelo Entrevistado E06-Gerente de Serviços de Consultoria.

“Nessa época, os grandes e primeiros clientes, principais clientes, que deu uma certa sustentação inicial para operação da Alfa em São Paulo eram clientes basicamente de Progress, depois é claro, começou a crescer em outras. Acho que o Progress tem um papel muito importante nessa vinda da Alfa para São Paulo”. (Entrevistado E06-Gerente de Serviços de Consultoria).

O ambiente externo na época da ocorrência de tal fato já retratava condições de mudança não muito claras e previsíveis, um dinamismo e a necessidade da empresa se posicionar e adotar um modelo de negócio. A conjuntura requeria algumas decisões estratégicas relevantes e presença de algumas capacidades distintas. Em mercados como esse, as capacidades dinâmicas devem se relacionar muito mais fortemente com a rápida criação de novos conhecimentos específicos para situação e muito menos em conhecimentos existentes (EISENHARDT, 2010). O conhecimento existente pode ainda, ser até uma desvantagem, caso os gestores busquem se basear em situações do passado e generalizá-los.

Nesse fato relevante, pode-se visualizar que os gestores buscaram adquirir novos conhecimentos, mudar a forma de exercer suas atividades e se adequar a uma demanda de mercado nova e ainda pouco difundida no país. A articulação das capacidades dinâmicas categoricamente se envolve coma criação de novos conhecimentos e ações experimentais de aprendizado rápido que compense a atual limitação da empresa (EISENHARDT, 2010).

O segundo fato relevante, ocorrido entre o período de 1999/2000, também foi uma oportunidade motivada pela necessidade de um relevante cliente da carteira da empresa. Os gestores também perceberam, no contexto da época, que se fazia necessário ser uma organização mais especializada, ser referência em algo específico, por exigências dos clientes, pelas mudanças tecnológicas e pelo ingresso de novos concorrentes no mercado. O Entrevistado E02-Sócio retrata como se desenvolveu essa mudança:

“Teve um momento que foi crucial que foi a nossa decisão de começar a trabalhar com SAP. Então esse momento foi chave porque também nos ajudou a gente se reposicionar dentro mercado, no cliente e de trabalhar com SAP em 2000. São 16 anos, a gente vem evoluindo isso, evoluindo o que antes era uma adaptação que a gente teve que fazer para continuar no cliente, vem se transformando numa estratégia, ou seja, agora não é mais uma opção que eu tenho que eu faço por causa daquele cliente. O cliente foi motivador, mas foi se transformando em um movimento estratégico”. (Entrevistado E02-Sócio).

A partir dessa opção por ingressar no mundo SAP, a empresa veio, ao longo dos anos, consolidando esse trabalho especializado e buscando ser referência no atendimento SAP. Para apreender essa oportunidade e se posicionar com foco nesse tipo de serviço, a empresa reestruturou suas rotinas, passando a ter equipes por projetos e uma unidade exclusiva de atendimento SAP. Também nesse período, desenvolveu o Centro de Serviços Compartilhados e estruturou a Fábrica de Softwares. Foi instituído a pirâmide de recursos e projetos, por meio do qual o gestor seleciona colaboradores de diversos níveis de conhecimento para alocá-los em distintas atividades, em que analistas seniores (que possuem uma remuneração mais elevada)

são instituídos para trabalhar apenas em partes mais complexas do projeto, gerando assim, mais competitividade nos projetos e no mercado.

A escolha pela SAP representou uma mudança significativa para empresa no que tange a seu posicionamento estratégico e a elevação do seu nível de competitividade ao longo do tempo, tal como ilustra o Entrevistado E02-Sócio.

“Então foi uma coisa meio de adaptação e sobrevivência, de necessidade, né. Porém, a partir dessas situações, a gente começou a se dar conta com o passar das mudanças de mercado, que esse modelo, embora a gente fosse, vamos dizer assim, muito bem-visto ou tinha uma vantagem competitiva que era, sempre estar muito próximo do cliente, ter uma boa relação, um bom atendimento, ser comprometido e tal, então isso, de alguma forma, nos fazia continuar e crescer no cliente. Porém, com o transcorrer do mercado, o cliente começou a ficar cada vez mais, não só exigente, mas o dinheiro ficou menor e aí, a gente viu que o.k., é importante estar próximo do cliente, entender a necessidade, ter comprometimento, etc., só que, a gente tem de começar a fazer algumas escolhas de tecnologia para ser competitivo”. (Entrevistado E02-Sócio).

Essa conjuntura delineada a partir de 1999, gerou reconfigurações e o gerenciamento de mudanças no mercado, a fim de manter a empresa presente nessa atuação em SAP e estruturar a expansão nesse tipo de serviço. A área passou a desenvolver novos conhecimentos, explorá-los e disseminá-los na organização, além de integrar diferentes áreas de trabalho da empresa e desenvolver um trabalho sinérgico, evidenciando a capacidade de integrar e combinar seus ativos. O Entrevistado E06-Gerente de Serviços de Consultoria, relata sua percepção a respeito do que passou a representar o ingresso no mundo SAP:

“E hoje o que eu vejo, olhando para a própria estrutura de SAP é uma unidade que ela está com outro viés e com uma outra preocupação, mas como realmente gerador de conhecimento, gerador de conteúdo, gerador de até um posicionamento diferente de mercado da empresa. Então eu vejo uma unidade de serviço maior, mais capacitada, com mais investimento por parte da empresa, investimentos que foram feitos tantos em participações em feira, quanto em eventos, contratação de arquitetos e pessoas para desenvolver esses novos modelos, esses novos sistemas. Então assim, eu vejo um posicionamento realmente de gerador de conhecimento, gerador de tecnologia, gerador de metodologia, não simplesmente uma unidade voltada para ok, vender e entregar o que já existe”. (Entrevistado E06-Gerente de Serviços de Consultoria).

Esse fato relevante propiciou repercussões que se desenrolam até os dias atuais e que geraram os movimentos e os fatos estratégicos subsequentes ocorridos na Alfa, tal qual a busca de expansão e crescimento mais acelerado, por meio da compra de outras empresas. No ano de 2008, a Alfa decidiu investir na compra de duas empresas, sendo uma mais especializada em

consultoria em TI e outra nos serviços de SAP, com a finalidade de se tornar mais competitiva no mercado, tal como um dos entrevistados nos relata: *"a gente estava querendo muito crescer, entendendo assim, o crescimento próprio, interno, endógeno nosso vai demorar muito, nós temos que acelerar isso, como é que a gente ia fazer então? A gente começou a avaliar empresas para comprar"*. (Entrevistado E01-Sócio). A compra se configurou como uma identificação de oportunidade derivada de uma avaliação interna dos gestores, tendo em vista as crescentes necessidades dos clientes e o desenvolvimento tecnológico daquele momento. A proposta era ingressar de forma mais incisiva no mercado de SAP e ser mais reconhecido pelo mercado por meio da compra de uma empresa especialista na área, pois, naquele contexto, *"o problema era especialização, então, uma forma de resolver a especialização era pegando um cara especialista e a Alfa entraria como um braço comercial"*. (Entrevistado E02-Sócio). A outra empresa adquirida era muito forte em consultoria de governança em TI, possuíam bons clientes e um serviço de entrega em alto nível e, até então, a Alfa não era muito consolidada, o que permitiria assim, adquirir tais conhecimentos e expandir nessa área de serviços.

A questão crucial nesse fato relevante, foi a evidência clara das dimensões das capacidades dinâmicas em identificar oportunidades, gerenciar a empresa e se transformar. No entanto, também enalteceu uma falha na apreensão dessa oportunidade. As entrevistas com os sócios e, principalmente com os gestores, realçaram as dificuldades em articular os recursos e efetuar os ajustes necessários no negócio para absorver todos os elementos da aquisição dessas empresas. O relato dos gestores de diferentes áreas retrata o que ocorre na época:

"O problema foi que não se conseguiu fazer a integração entre as empresas e aí eu não sei. A Alfa, na minha visão, ela tem um modelo de gestão, um modelo gerencial complexo, então, a primeira grande dificuldade das empresas era conseguir isso, em todos os casos se manteve o dono, mantiveram as outras empresas e se tentou trazer elas para dentro de um modelo de gestão da Alfa e esse foi o grande ponto de insucesso, porque não funcionava, as empresas tinham outro modelo de operação, outra forma de operar, outro jeito, né. Então, mesmo tendo as estruturas que a gente poderia juntar e ter sinergia e tudo, acabou não se conseguindo integrar, então era uma empresa dentro da outra, com uma complexidade de gestão e tal, enfim, então, com o tempo, não deu para funcionar, o que a gente esperava que fosse somar né, as coisas não conseguiam somar, continuavam empresas separadas, continuava uma visão separada, acho que se teve muito pouca sinergia". (Entrevistado E06-Gerente de Serviços de Consultoria).

"A diferença entre o modelo de gestão das empresas e dos sócios, isso fazia com que tivesse muito atrito entre eles, e atrito não é briga nem nada, mas é maneira diferente de pensar, junta com isso, com uma percepção de que cara, não adiantou nada ter juntado os negócios. Porque uma vez que está separado, tu não consegues ter velocidade que tu queres, tu não consegues ganhar o volume que tu queres, tu

não consegues ser percebido como tu quer”. (Entrevistado E04-Gerente Regional de Vendas).

“Teria que ter tido um trabalho de gestão de mudanças para as pessoas, principalmente as pessoas que estavam sendo compradas, mas não esquecendo as pessoas que estavam aqui também que estavam vindo algumas empresas novas e esse trabalho não aconteceu”. (Entrevistado E04-Gerente Regional de Vendas).

“A gente poderia ter aproveitado melhor com uma marca única e tudo mais. A gente poderia ficar muito melhor. Então a gente demorou para virar essa roda, eu acredito que um dos impactos, inclusive de não ter percebido tanto o fato de integrar as empresas, foi não ter feito uma marca forte”. (Entrevistado E04-Gerente Regional de Vendas).

Diante desse panorama e dos problemas identificados pelos sócios e pelos gestores nessa aquisição, a resposta foi efetuar um desinvestimento e abandonar aquela combinação de recursos instituída. Os sócios decidiram desfazer os negócios e cada empresa passaria a voltar a trabalhar de forma isolada, tal como antes. Apesar disso, os relatos dos entrevistados mostraram que, alguns elementos positivos desse fato permaneceram na Alfa. A empresa especialista em SAP propiciou algumas práticas e discursos que, até então, a empresa não possuía, além da parte de relacionamento com clientes, percepção da necessidade de investimento em tecnologia na plataforma de SAP e que o negócio nessa área necessitava de uma nova realidade e novas competências. No que caso da empresa especialista em consultoria, também foi possível adquirir conhecimentos importantes, como relata o Entrevistado E01-Sócio:

“A gente entendeu todo valor da questão de governança, a nossa consultoria era muito técnica, então a gente abre um leque de consultoria, aumentou o processo, aumentou a governança, aumentou a integração com o negócio anterior, o nosso serviço com aquela experiência. Então teve coisas que ficaram”. (Entrevistado E01-Sócio).

A situação desse fato relevante, apesar de demonstrar as falhas na apreensão das oportunidades, apresenta uma capacidade da empresa em se reconfigurar para organizar novamente seus ativos. Eisenhardt (2010) postula que os erros desempenham um papel importante na evolução das capacidades dinâmicas e contribuem para uma aprendizagem eficaz. O autor argumenta que as falhas atraem a atenção dos gestores para que se aprenda a partir da experiência e motiva, muitas vezes mais do que o sucesso, a aprender e prestar maior atenção ao processo. Ademais, em grandes organizações, os erros de decisão não são incomuns e incluem equívocos em investimentos como erros de isolamento, aversão à perda e decepção

estratégica (TEECE, 2007). As principais competências das lideranças gerenciais para sustentar as capacidades dinâmicas, contemplam o realinhamento e redistribuição de ativos, bem como sua reconfiguração e a redistribuição, que podem envolver fusões, aquisições e desinvestimentos (HELFAT; PETERAF, 2003).

O último fato relevante analisado, também se configurou como fruto da opção de entrada no mundo SAP pela empresa e se trata de um movimento recente, que ainda está em desenvolvimento e estruturação. A SAP lançou um novo produto que é a última versão de sua plataforma denominado S/4Hana. Trata-se de uma nova versão do software que muda todo o modelo de negócio de SAP, tanto para quem comercializa, quanto para quem adquire e faz uso. É algo recente no Brasil e ainda pouco difundido no mundo, porém, é a grande mudança e estratégia da SAP. E a Alfa foi a primeira empresa do Brasil a fazer um projeto sob esta nova plataforma e a primeira empresa no mundo a implantá-lo em um cliente do setor público.

A empresa identificou a oportunidade de ser pioneira nessa nova tecnologia, pois tal qual nas demais oportunidades, um cliente se interessou pelo produto e desejou ingressar nesse novo projeto tendo a Alfa como a executora. Os gestores da empresa vislumbraram uma grande vantagem nesse contexto, como explica o Entrevistado E03-Sócio:

“Um cliente nosso foi a primeira empresa no Brasil e a primeira empresa no mundo a entrar no SAP S/4Hana no setor público, né. E aí a gente olhou e junto com a SAP e com eles, a gente topou a ser esse primeiro projeto. E a gente viu assim, cara tem uma baita oportunidade na nossa mão, porque, primeiro, é a primeira referência no mercado, ou seja, você é o número um, que está saindo. Segundo, está mudando, vai mudar todo o modelo do negócio e o mercado está precisando de referência nesta história. E a gente botou os dois pés no acelerador, aqui é mais uma ruptura que está acontecendo, ruptura de ofertas de produtos e de mercado”.
(Entrevistado E03-sócio).

Esse fato relevante e o aproveitamento dessa oportunidade vem ocasionando uma série de mudanças internas e em como se posicionar e abordar os clientes. Um dos gestores relata que a empresa *está tendo a oportunidade de se estruturar de forma diferente, tanto comercialmente como em uma visão de serviços*. No primeiro projeto desenvolvido, os gestores necessitaram de treinamentos exclusivos e uma proximidade com a matriz da SAP na Alemanha para gerenciar essa implantação e, a partir disso, passou a estruturar os conhecimentos e as novas práticas, a fim de permitir que os colaboradores ligados da área de SAP, pudessem aprender sobre as novas lógicas de trabalho. A nova plataforma apresenta uma forma totalmente nova de utilização, por exemplo, a redução das customizações de sistemas e a maior padronização oferecidas aos clientes, modificando, assim, os modos de execução dos serviços

e de entendimento das necessidades dos clientes. Um dos gestores entrevistado delinea algumas dessas mudanças:

“Antes, um consultor da SAP era um consultor muito técnico, sabia configurar o sistema, configurar o SAP, ou seja, ele te permitia mudar o processo da empresa através da configuração, só que em configuração é complicado, então, você precisa ser muito especialista para poder configurar o sistema. No S/4Hana não, você tem que saber o negócio do seu cliente, o processo. Por que? Porque ela te dá uma série de opções. No S/4Hana, não precisa ser uma pessoa técnica, você precisa ser uma pessoa de negócio, de processo né, com os usuários, conhecer do negócio do seu cliente, não precisa mais conhecer a ferramenta. Por que? Porque a ferramenta dá a opção de ativação de cenários de negócio, mas são muitos, você precisa escolher qual se adéqua ao negócio do cliente e a configuração fica feita automaticamente, está ativa e a configuração está lá”. (Entrevistado E05-Diretor de Serviços).

O encaixe das capacidades dinâmicas de uma empresa com seu ambiente interno e externo afetam sua utilidade para adaptar, explorar e criar mudanças no ambiente de negócio (HELFAT et al., 2009). Nesse fato relevante vivenciado atualmente pela Alfa, percebe-se que, os gestores vêm efetuando boas escolhas estratégicas para se adaptar a esse novo contexto junto a SAP e se posicionar no mercado de forma diferenciada. O ambiente de negócio está se alterando de forma rápida e mais drástica do que alterações anteriores, exigindo um novo padrão de trabalho por parte dos colaboradores e uma nova postura também por parte dos clientes. Assim, a Alfa, buscando se adaptar a esse novo contexto, antecipadamente, propicia um destaque perante o mercado e um fortalecimento dos ativos da empresa.

A probabilidade de uma empresa alcançar elevados lucros econômicos está associada à sua capacidade de investimento, que é dependente da sua capacidade de sentir uma oportunidade (TEECE, 2007). O gerenciamento de ameaças e a reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis é moldada por esse aspecto das capacidades dinâmicas de uma organização. Nas análises dos fatos relevantes selecionados da empresa Alfa, percebe-se que, a empresa, ao longo de sua trajetória, está sempre próxima aos clientes e atenta os movimentos de mercado para lidar com as mudanças e identificar novas oportunidades. Sua capacidade de investir e aproveitar essas oportunidades também fica evidente, principalmente pelo papel proeminente dos sócios gestores.

A empresa vem se mostrando muito predisposta as mudanças, a expansão geográfica e também a internacionalização como forma de evolução dos negócios. A internacionalização da empresa Alfa, seguindo a forma como ocorre a identificação de oportunidades, iniciou-se e ainda se desenvolve a partir da sua base de clientes, ou seja, as iniciativas de atuação

internacional são sempre efetuadas por dentro dos clientes. A questão central nessa conjuntura é que, a trajetória da empresa ao longo do tempo, sua consolidação no mercado e o desenvolvimento e a manutenção de fortes capacidades dinâmicas, permitiram a construção de um posicionamento de mercado e um reconhecimento por parte dos clientes de que a Alfa apresenta os atributos necessários para acompanhar os seus negócios internacionais. O Entrevistado E04-Gerente Regional de Vendas relata esse contexto.

“A estratégia de internacionalização da Alfa, ela é pautada no cliente. Então, o que acontece hoje, a gente presta serviço e tem uma reputação muito forte em clientes que são multinacionais, que são de fora e estão aqui no Brasil, já fazendo um trabalho com eles e eles nos levam para outros lugares do mundo. Então esse é o tipo de cliente que são internacionais, que já estamos unidos. Ela já faz um bom trabalho e leva para fora, aí tem outras empresas nacionais e que se consolidaram e acabaram comprando outras empresas no exterior ou indo para o exterior e nos levaram junto, por exemplo, a Gerdau, parte do nosso trabalho daqui e junto com eles, eles foram se internacionalizando e nós fomos se internacionalizando junto com eles”. (Entrevistado E04–Gerente Regional de Vendas).

Desse modo, a Alfa vai se expandindo e crescendo junto com seus clientes, identificando novas oportunidades e conhecendo novos mercados por meio desse relacionamento. O Entrevistado E01-Sócio afirmou que *“o cliente reconhecia uma experiência, uma expertise da gente, uma confiança, uma própria extensão de sua própria habilidade e aí nos levava”*. A posse e a orquestração das capacidades dinâmicas por parte da organização são um pré-requisito necessário para que a empresa sobreviva e cresça em mercados internacionais dinâmicos (LUO, 2000). O excedente de recursos e capacidades orquestrados pela empresa no mercado interno também contribuem para sua propensão em expandir suas atividades para mercados internacionais (CAMISÓN, VILLAR, 2009).

As fortes características da empresa e sua capacidade de ser flexível e desenvolver um trabalho de nível elevado, permitem gerenciar os projetos internacionais e também ser percebido pelos clientes como um parceiro promissor para o desenvolvimento de seus negócios, sendo o caso do primeiro projeto internacional relatado pelo Entrevistado E06-Gerente de Serviços de Consultoria.

“Para constituir nosso primeiro projeto internacional, foi um projeto em Portugal, na Caixa Geral de Depósitos. Então, foi um projeto de consultoria, os caras vieram para cá, viram o nosso modelo de fábrica e disseram: ‘cara, a gente quer isso lá’. E nós pegamos um cara, colocamos dentro de um avião, ele passou três meses lá e entregou o projeto”. (Entrevistado E06-Gerente de Serviços de Consultoria).

As capacidades da empresa, quando alinhadas com as necessidades dos mercados externos, facilitam a sua expansão internacional (TEECE, 2014a). No processo vivenciado pela empresa Alfa, os projetos internacionais se tornaram mais facilitados em sua execução pois, os recursos estratégicos e as capacidades dinâmicas gerenciadas pela empresa foram estendidas para esses novos mercados, proporcionando também a diminuição a estranheza com esses novos mercados.

Outro elemento interessante desse panorama é a forma como a empresa iniciou sua internacionalização, que reflete uma característica do tipo de negócio em que ela atua. Empresas de serviços tradicionalmente iniciam sua ida para o exterior para seguir os clientes as quais elas estão oferecendo serviços em mercados domésticos (GNROOS, 1999). O modo de entrada é pautado então, pela internacionalização ou busca de novos mercados pelos seus clientes (ERRAMILLI; RAO, 1990). Esse aspecto é percebido no relato do Entrevistado E01-Sócio: *“e esta depois foi uma grande característica que acontece inúmeras vezes, por exemplo, todo processo de internacionalização começa aí, começa atendendo um cliente a partir de uma oportunidade dada por este cliente, eu invisto, formo e trabalho”*.

Essa estratégia de internacionalização almeja construir relações de valor com seus clientes já estabelecidos, buscando fornecer mais ou menos os mesmos serviços aos clientes no exterior e, assim, crescer e fortalecer o relacionamento com eles (BLOMSTERMO; SHARMA, 2006). Ademais, para as empresas que atuam em mercados internacionais é necessário que suas capacidades dinâmicas sejam ampliadas e alavancadas frente àquelas empresas com foco exclusivamente interno (TEECE, 2014a). As empresas que atuam internacionalmente e possuem capacidades dinâmicas são capazes de responder e moldar a evolução de tecnologias e mercados, bem como gerar novas capacidades e disseminá-las dentro de toda a organização para sustentar seu desempenho superior (AUGIER; TEECE, 2007).

Desse modo, o processo de internacionalização da empresa Alfa deve ser analisado como uma consequência da trajetória organizacional, incluindo os fatos relevantes que reestruturam o negócio e alterar sua estrutura. Além disso, faz-se necessário considerar o desenvolvimento de boas estratégias e o posicionamento da empresa perante o mercado, que a faz ser reconhecida como uma empresa de excelência nas suas linhas de negócio. Os dados coletados permitiram averiguar a presença de fortes capacidades dinâmicas dentro da empresa, que elevou e vem elevando continuamente seu nível de competitividade e sua capacidade de adaptar e responder as necessidades do mercado. Esses elementos se mostraram essências para a internacionalização e também para a permanência da empresa na gestão de projetos globais.

O Quadro 7 apresenta a sumarização dos fatos relevantes analisados e os microfundamentos identificados em cada um dos pilares das capacidades dinâmicas.

Quadro 7 - Articulação das Capacidades Dinâmicas nos Fatos Relevantes da Empresa Alfa

Fato Relevante	Identificação da Oportunidade	Apreensão da Oportunidade	Reconfiguração e Gerenciamento de ameaças
Mudança do Clipper para o Progress	- A empresa percebeu que necessitava tomar uma decisão relativa à uma nova linguagem de programação e os seus clientes passaram a demandar um tipo de linguagem específica.	- Treinamentos	- Expansão geográfica.
Entrada no mundo SAP	- A empresa percebeu que tinha que ser mais especializada, ser referência em algo, porque os clientes exigiam e porque começaram a ingressar novas empresas no mercado.	- Posicionamento por serviços e estruturas mais centralizadas - Fábrica de Software e AMS; e - Treinamento.	- A partir do Planejamento Estratégico em 2005, a empresa decidiu “casar com a SAP”. Oferecer os mesmos serviços em locais diferentes.
Aquisição das empresas	- A empresa percebeu a necessidade de crescer e precisava acelerar o processo e verificou que esse crescimento poderia se dar via aquisição de empresas. - Os sócios perceberam a necessidade de se especializar.	- Buscou criar empresas especializadas: Comprou uma empresa especializada em consultoria de TI; Comprou uma empresa para ser mais estratégica, focada em SAP; A Alfa ensinou a lógica da empresa para os novos sócios e incentivaram que eles mantivessem o seu próprio ritmo.	- A incorporação das empresas dentro da Alfa não deu certo, houve problemas de cultura e visões diferentes, a empresa decidiu desfazer o negócio. Ocorreu um desinvestimento. - A Alfa aproveitou os conhecimentos adquiridos com a aquisição para melhorar seus serviços e tomar decisões estratégicas.
SAP S/4Hana	- A partir de um cliente do setor público.	- Treinamento dos colaboradores; e - Parcerias	<i>Ainda não gerou reconfigurações, está em fase inicial.</i>
Internacionalização	- A partir das necessidades dos clientes e de sua expansão internacional.	- Treinamentos; - Articulação de conhecimentos; - Tomada de decisões estratégicas.	- Contínuo acompanhamento das necessidades dos clientes em mercados internacionais; - Integração dos conhecimentos e de ativos presentes no mercado doméstico para abordar as exigências do ambiente internacional.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 Apresentação e Caracterização da Empresa Beta

O Grupo Beta é formado por empresas que implantam e integram serviços e soluções em TI para clientes corporativos no mercado latino-americano, tendo bases de atendimento em São Paulo, Rio de Janeiro, Curitiba, Londrina, Belo Horizonte e matriz em Porto Alegre. Em âmbito internacional, possui escritórios comerciais no Chile, na Argentina e nos Estados Unidos. Atualmente, conta com dois sócios, 312 colaboradores, apresenta um faturamento anual acima de 200 milhões de reais, atingindo mais de mil clientes ao longo da sua trajetória. Os serviços oferecidos para as empresas atendidas pelo grupo, em alguns segmentos como construção civil, indústria, serviços, educação, finanças, saúde e energia são:

- a) *Livecloud*: serviço que disponibiliza uma série de soluções integradas, incluindo capacidade computacional, armazenamento, dados, *networking*⁶, *backup*⁷, aplicativos, *software*, entre outros serviços;
- b) Serviços gerenciados;
- c) *Digital Transformation* (Presença Digital, CRM⁸, ERP⁹, Portais, BI¹⁰, BPM¹¹ e Consultoria);
- d) Outsourcing de TI e processos gerenciais; e
- e) Cloud¹² e *Software*

⁶ *Networking* se denomina “[...]como o gerenciamento de relacionamentos habilitados para TI entre parceiros de negócios internos e externos”, sendo visualizado como a “coordenação de processos dentro e entre empresas” (ÖSTERLE; FLEISCH; ALT, 2001, p. 2).

⁷ *Backup* se configura como um procedimento que assegura o armazenamento de dados e informações vitais para a empresa em outro local físico diferente do original (FREITAS, 2011).

⁸ CRM se refere a um sistema computacional destinado ao gerenciamento das relações com os clientes, com a finalidade de melhorar a qualidade, velocidade e reduzir os custos nas interações entre empresa e cliente (MADRUGA, 2010).

⁹ ERP é designado como um sistema de informação estratégico, em que é integrado toda a gestão da empresa, abrangendo áreas como planejamento, produção, vendas, controle de estoques, financeiro, recursos humanos e marketing. Ele permite a interface computacional de todas as funções organizacionais (O’BRIEN; MARAKAS, 2013).

¹⁰ BI é a sigla para expressão em inglês *Business Intelligence* (Inteligência de Negócios), que faz referência a todas as tecnologias e aplicativos da empresa que se focam na conjunção e análise de dados e informações para subsidiar as decisões estratégicas de negócios. Os processos de BI são baseados em parâmetros e análises sofisticados para encontrar relacionamentos e oportunidade no cruzamento dos dados (O’BRIEN; MARAKAS, 2013).

¹¹ O BPM, sigla para a expressão em inglês, *Business Process Managment* (Gerenciamento de Processos de Negócios) quando relacionado às empresas de TI, se caracteriza como linhas de software que dão suporte para a melhoria do gerenciamento e automatização dos processos empresariais (MADRUGA, 2010).

¹² O termo *cloud* se refere a computação em nuvem, que é um modelo o qual “[...]permite acesso ubíquo, conveniente e sob demanda da rede a um *pool* compartilhado de recursos computacionais configuráveis (por exemplo, redes, servidores, armazenamento, aplicativos e serviços) que podem ser rapidamente provisionados e lançados com esforço de gerenciamento mínimo ou interação do provedor de serviços” (NACIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY-NIST, 2011, p. 2).

A história da empresa se iniciou em 1987, com um empreendedor de 16 anos, que verificou o crescimento das tentativas de desenvolvimento de computadores pessoais, bem como as mudanças ocorridas e a revolução da informática no Brasil, na década de 1980, com o nascimento da microinformática. O fundador percebeu uma oportunidade de ingressar nesse mercado, por meio da criação de sistemas administrativos e processamento de dados, que oportunizassem o processamento de folha de pagamento, orçamento e contabilidade. O foco de atendimento era na área das empresas de construção civil, pois sua família atuava em companhias desse segmento. O fundador, hoje, com formação em Administração e com especialização em Psicologia, teve que solicitar, na época, emancipação para os seus pais para efetuar o registro da primeira empresa.

Seis meses após a abertura da empresa, o fundador ingressou na faculdade de Análises de Sistemas, e a partir de então, percebeu que necessitava organizar e aprimorar as ideias e entender o modo de fazer o negócio, que apesar de novo, não apresenta uma alta competitividade no mercado em que se encontrava. Em 1990, o sócio desenvolveu o primeiro planejamento estratégico para a empresa, fruto do trabalho de conclusão de curso de graduação. Esse planejamento oportunizou a entrada de novos sócios e a opção da empresa em ter um viés para a prestação de serviços e comercialização de softwares de grandes fabricantes mundiais.

Em 1991, o fundador abriu uma nova empresa com mais dois colegas de faculdade, para desenvolver atividades no mercado de redes e conectividade. No ano de 1992, a empresa foi a primeira empresa da região sul e uma das primeiras no Brasil a firmar uma parceria estratégica com a Microsoft, tornando-se um dos cinco primeiros Microsoft Centers do Brasil. A empresa passou a trabalhar então com treinamento, consultoria, prestação de serviços e comercialização de empresas fornecedoras de software, além da Microsoft, também iniciou os trabalhos com a Symantec, HP e Oracle.

Nos anos seguintes, a empresa inaugurou sua primeira filial em Novo Hamburgo/RS, abriu sua segunda unidade em Porto Alegre com foco em treinamento oficial para o Lotus e Microsoft e iniciou a ofertas de serviços de infraestrutura para empresas como Gerdau, DHB e Petropar.

Nesse período, a empresa contava com cerca de 20 funcionários e comercializava softwares, conectividade, prestação de serviços e treinamento. Além disso, entre o período de 1993 a 1995, foi agregado a venda de *networking* e hardware ao portfólio de vendas da empresa, passando a trabalhar com a Accton, SMC, 3Com e Compaq, atualmente HP, para ingressar na venda de computadores, servidores e o emergente mercado de redes locais. Nessa época, a

empresa registrava crescimento de 100% ao ano e a média de vendas de computadores girava em torno de 500 unidades por mês.

Entre os anos de 1996 e 1997, a empresa passou a ser maior player de *softwares* do Rio Grande do Sul, entrou no mercado SOHO e iniciou o Programa de Qualidade SQGP. Em 1998, o grupo foi certificado pela ISO 9001 e promoveu uma análise estratégica das atividades desempenhadas, como resultado, o grupo deixou de vender computadores para pessoas físicas em virtude das altas taxas de inadimplência.

Em 2001, o grupo efetuou uma reestruturação societária, onde o sócio fundador permaneceu como único proprietário da empresa, nesse ano, o grupo abriu sua filial no Rio de Janeiro, ingressou no mercado de *e-business*¹³ e desenvolveu seu primeiro projeto internacional no Uruguai, com o projeto Cajas Negras. Nesse ano, também foram lançados dois novos produtos da Beta: o Beta Max Software, voltado para soluções de suporte e o Beta Max Outsource, focado em terceirização de serviços como administração de redes, gestão de ambientes tecnológicos, terceirização de *help desk*¹⁴ e *service desk*¹⁵.

Nos anos seguintes, o grupo promoveu uma grande reestruturação, em que foram envolvidos modelos de gestão, serviços oferecidos e toda a estrutura física e de pessoas. A partir desse movimento, o foco passou a ser clientes de médias e grandes empresas e as atividades de serviços, *softwares* e treinamento. No âmbito de treinamento, a estrutura foi reforçada por meio da associação da Beta com a empresa Delta, com ênfase em treinamentos profissionalizantes. Já na área de softwares, o grupo adquiriu a empresa Central de Softwares, para destinar a atenção também as pequenas empresas. No ano de 2003, a Beta foi eleita a melhor empresa de TI do ano pelo Jornal do Comércio.

Entre os anos de 2004 e 2005, o grupo inaugurou sua primeira unidade em São Paulo e adquiriu a empresa SoftLearn no Rio de Janeiro. Foi criada uma nova empresa focada em terceirização e outsourcing, chamada de Beta IT-Source e a unidade de P&D no TecnoPuc/RS. O grupo foi premiado globalmente pelo projeto Cajas Negras desenvolvido no Uruguai, como o melhor case de segurança do mundo, também foi eleita a empresa do ano pela Assespro-RS.

¹³ *E-Business* ou negócio eletrônico, em português, designa-se como os negócios que se utilizam de tecnologias da internet para desenvolver suas atividades e processos. A troca de informações, recursos, dinheiro, informações e serviços em tempo real, abrange o conceito desse tipo de negócio (O'BRIEN; MARAKAS, 2013).

¹⁴ *Help desk* é a área que efetua todo o gerenciamento do processo de atendimento dos sistemas de informação solicitados pelos usuários e requeridos pela empresa, contemplando entre eles a central de atendimento (STATDLOBER, 2006).

¹⁵ *Service desk* é considerada uma função destinada a efetuar o atendimento aos usuários de sistema de informação. A intermediação entre os prestadores de serviços e os usuários dos sistemas é realizado por essa área, considerada como uma central de atendimento (STATDLOBER, 2006).

Em 2007, o grupo abriu sua primeira filial em Santiago do Chile, em 2008 abriu sua segunda filial no exterior em Bogotá, na Colômbia e escritórios comerciais em Buenos Aires, Madri e Miami. A internacionalização do grupo foi uma forma de acompanhar os clientes em contratos globais e também responder aos concorrentes que eram multinacionais.

No ano de 2009 e 2010, o grupo inaugurou sua nova sede em São Paulo, efetuou a abertura de escritórios comerciais em Santa Catarina, no Paraná e em Minas Gerais. A parceria com a empresa Delta foi encerrada e adquirida a empresa Intraflow, com foco no mercado de Business Performance Management (BPM) e no mercado de ERP, que também possuía parceria com a Microsoft. A partir desse período, o grupo passou a se focar em soluções de *cloud computing*, o que veio se consolidar em 2014.

Em 2012, o grupo ampliou as unidades no Chile e no Rio de Janeiro, além disso criou uma nova empresa denominada Beta Max, direcionada para serviços de outsourcing, soluções de negócios e consultoria e a Beta permaneceu focada em softwares. Nessa época, o investimento em P&D era de 3% do seu faturamento total e no mínimo 5% investido em ações de expansão. No ano de 2013, o grupo ampliou sua atuação nos estados de Santa Catarina e Paraná, conquistou seis certificações Gold Microsoft, sendo eleita a Brazil Partner of the Year pela Microsoft. O grupo completou 25 anos de existência, atingindo a marca de 10 milhões de horas técnicas prestadas, com 350 profissionais trabalhando.

No ano de 2014 e 2015, o grupo ingressa no mercado de marketing digital, com a criação da *startup* Gama, passa a se posicionar fortemente como uma empresa especializada em soluções para computação em nuvem, “The Cloud Company” e lança uma nova *startup* e um aplicativo. O grupo se estabelece entre as 500 maiores empresas do sul do país, pela Revista Amanhã e entre as 100 mais promissoras/inovadoras empresas do mundo pela Microsoft – CIO Review-USA. Em 2016, o grupo ingressou no mercado de Internet das Coisas e desenvolveu o primeiro case completo em *Cloud* do segmento financeiro do Brasil.

4.2.1 Análise Geral das Capacidades Dinâmicas da Empresa Beta

Nesta seção, seguindo a mesma abordagem de análise realizada para o caso da empresa Alfa, apresenta-se uma análise geral da relação entre as capacidades dinâmicas da empresa Beta com sua estratégia e competitividade. O objetivo dessa análise é evidenciar a articulação das capacidades dinâmicas na história ampliada da empresa, de forma a retratar exemplos e demonstrar algumas características da organização e dos gestores, que permitiram a realização de movimentos estratégicos ao longo do tempo, como os fatos relevantes. A proposta nessa

seção é trazer uma abordagem mais genérica, apresentar uma visão macro da presença das capacidades dinâmicas e permitir a apropriação dos conceitos dessa abordagem teórica concatenada com o estudo empírico.

Para tanto, na seção subsequente que analisa os fatos relevantes (4.2.3 Fatos Relevantes da Empresa Beta) se encontra uma comparação mais aprofundada e efetivamente vinculada aos fatos selecionados para a pesquisa, retratando uma historicidade mais vasta da empresa, com uma profundidade maior em cada fato e nas análises dos elementos das capacidades dinâmicas, de forma a responder aos objetivos do estudo, bem como abordar o modelo de pesquisa proposto.

A identificação das capacidades dinâmicas da Beta, tal qual no outro caso estudado, foi mapeado por meio das entrevistas e dos materiais coletados tanto internos quanto externos da empresa. O papel do fundador da Beta no desenvolvimento e crescimento da empresa tem grande relevância e enaltece algumas características inerentes à organização. Esses elementos evidenciam a presença e articulação das capacidades dinâmicas, conforme retratam alguns gestores.

“Um dos principais ativos da Beta é não ter medo de mudar né, esse é um conceito que nos ajuda no dia a dia, porque efetivamente o mercado que a gente vive, onde determinada linha de negócio, a gente trabalha em um segmento, ele já não se repete no dia seguinte, o mercado ele está mais dinâmico né, então a Beta nunca teve esse medo. Então, antes do mercado nos questionar, a gente já se questionou a gente até bateu, já traçou cenário, já discutiu, então a gente acaba trabalhando aquela mudança de uma forma positiva”. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil).

“Qual o diferencial da Beta frente ao mercado? Primeiro é a nossa capacidade de ‘envisonamento’, que vem do inglês ‘envisioning’, não existe essa palavra em português, mas o fundador adotou ela, que é a capacidade do nosso líder de enxergar na frente, muito na frente as tendências de mercado. Então, o que acontece, dentro da nossa proposta de valor, a gente se destaca porquê? Porque a gente antecipa movimentos de mercado, tem essa capacidade de posicionar a empresa e de agir buscando a transformação das empresas para um novo formato de mídia digital, que tem por exemplo. O que a gente tem visto, que o mercado está mudando muito rápido”. (Entrevistada E011–Diretora de Serviços e Soluções LiveCloud).

O dinamismo que marca a atuação da empresa e sua preocupação com o mercado volátil e competitivo que atua, evidenciam a presença e articulação das capacidades dinâmicas, o fundador e os gestores estão constantemente pensando em mudanças e de que forma a empresa vai se modificar para atender às demandas tecnológicas que se alteram rapidamente. Nesse

aspecto, a identificação de oportunidades na Beta é desempenhada por essa visão do fundador e de promover internamente esse comportamento de constante mudança. A questão de antever o mercado e olhar o que as grandes corporações da área de tecnologia estão desenvolvendo e modificando, incluem-se nesse processo de identificar oportunidades e gerenciar as ameaças. A Entrevistada E012–Diretora de Operações relata que esse procedimento é por vezes colaborativo e por vezes autônomo, já que as ideias e propostas são vinculadas ao presidente fundador, geradas a partir dos seus relacionamentos e pesquisas, bem como por meio das interações com os colaboradores que também trazem oportunidades e sugestões. Essa característica do sócio fundador de ser intuitivo e de promover as mudanças, além do panorama organizacional formado e apoiado nisso é delineado por ele mesmo:

“Na verdade, quando eu defino como intuição, eu estou te dizendo que houve um flash de que alguma coisa interessante estaria para acontecer. E aí depois, claro, você constrói sua estrutura, organiza, aí né, mais que intuição, é uma arquitetura que eu chamo de arquitetura organizacional necessária para fazer aqueles conceitos estruturais. Aí o que colabora com isso? Viagem colabora com isso, networking colabora com isso, leitura colabora com isso, open mind colabora com isso, trends de mercado que você percebe. Mas colabora com isso um, mindset, talvez aqui seja uma outra maneira de definir a mesma coisa. Nós sempre acreditamos, desde que a empresa nasceu, de que é a única constante é a mudança, sempre. Então, a gente nunca teve medo, nunca teve medo de refazer tantas vezes quantas forem necessárias”. (Entrevistado E07 – Sócio).

A criação e o uso das capacidades dinâmicas correspondem ao empreendedor e a percepção da gerência sênior da empresa de oportunidades que mudam configurações de recursos existentes e sua disposição e capacidade de realizar e implementar tais mudanças (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Assim, as idiossincrasias das capacidades dinâmicas de uma empresa se moldam justamente pelo papel da equipe de alta gestão, que é capaz de persuadir outros a empreenderem diferentes cursos de ação e adotar diferentes estados mentais (TEECE, 2014b). Sendo assim, o sócio fundador da Beta tem um papel primordial na construção e manutenção das capacidades dinâmicas da empresa, de forma a impulsionar as mudanças e mobilizar os ativos para efetuar os movimentos necessários.

A identificação de oportunidades na empresa também é impulsionada por outros elementos importantes. No contexto interno, a inteligência competitiva e o P&D próprios da Beta apresentam um papel de relevância, tal como o direcionamento da empresa por meio de uma visão de mercado apurada e desenvolvida internamente. O segundo ponto é por meio do contato com os clientes que a empresa atende. O seu relacionamento com as grandes corporações gera informações relevantes e estratégicas conforme relata uma das entrevistadas.

“Um pilar que para nós é muito importante, é que nós estamos sempre ouvindo o cliente, então, o cliente está nos dizendo, está nos dando inputs do que a gente deveria fazer, do como a gente deveria trabalhar, para onde ele vai. E como a gente escuta muito o que eles estão dizendo, a gente começa a perceber dores que eles vão ter lá na frente, entende por conhecer a tecnologia, saber dos clientes e saber para onde está indo. Eu consigo ver e entender algumas coisas que vão acontecer no varejo, que vão acontecer na indústria e que são movimentos que são naturais que vão estar no mercado daqui há dois, três anos”. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil).

O dinamismo contínuo da empresa requer também a capacidade de gerenciar essas mudanças e promover o realinhamento interno para aproveitar as oportunidades e também para abordar às ameaças. Esse transcurso é executado alicerçado no entendimento dos colaboradores sobre a importância e o valor do novo momento para que haja aderência a causa. A empresa possui um centro de treinamento denominado Academia Beta e um programa de *coaching* constante para sustentar e promover essas mudanças. Grande parte dos entrevistados retratam que um dos pilares mais importantes dentro da empresa é o empoderamento das pessoas para gerar resultados. Uma das gestoras relata sua visão a respeito dessa realidade.

“O nosso capital humano, nós somos prestadores de serviços, tecnologia por tecnologia, se ela não é aplicada, se ela não tem know-how por trás, ela é pouco agregativa. Então o nosso diferencial são as pessoas. A tecnologia ela meio, nuvem é meio, né, eu digo, as empresas ‘ah, eu tenho soluções cloud’, ok, eu também tenho, fulano também tem, a IBM também tem, a Amazon também tem. Mas assim, o que, que te faz único, o que te faz fechar contratos com clientes, manter clientes ativos? É a tua capacidade de agregação de valor, não aquele clichê de assim de agregar valor, mas o quanto você estas fazendo o teu cliente ser mais competitivo na área de atuação dele”. (Entrevistada E011-Diretora de Serviços e Soluções LiveCloud).

Nesse mesmo sentido, a empresa investiu em um MBA *in company*, em parceria com a Fundação Dom Cabral destinado a toda diretoria e aos principais líderes estratégicos, com a finalidade de obter um crescimento na gestão e na percepção do mercado. Na concepção dos entrevistados esse programa promove mudanças diárias na forma de gerir suas atividades, pensar no posicionamento da empresa e no seu direcionamento estratégico. No âmbito das capacidades dinâmicas, o desenvolvimento de uma competência coletiva, por meio da articulação de conhecimentos, discussões em conjunto e avaliação de desempenho, torna-se necessário para acompanhar as mudanças ambientais (ZOLLO E WINTER, 2002). Esses autores também argumentam que, quando a empresa identifica e seleciona mudanças de rotinas ou o estabelecimento de uma nova rotina, faz-se necessário criar um manual ou uma ferramenta para facilitar sua difusão e replicação. A Academia Beta e o MBA realizado na empresa,

configuram-se como um ferramental importante para esse processo de disseminar os conhecimentos e mudanças, de modo a preparar os colaboradores.

A inovação também é muito presente na empresa, a reconfiguração de negócios e modos de exercer as atividades estão sempre sendo repensados. É um movimento antecipatório de trocar linhas de produtos e serviços antes da chegada da concorrência. No entanto, conforme relata uma entrevistada, esse movimento não é efetuado de forma indiscriminada e desestruturada, tendo um objetivo maior que o sustenta.

“Não é inovação por inovação, é inovação pelo business, vai gerar resultado, porque senão também não faz sentido né? [...]. Se você for olhar, a gente é extremamente consistente na linha de crescimento e na linha de evolução, cada um dos movimentos que ia acontecer, em que momento ele iria acontecer, eles são organizados e pensados para aqueles efetivamente transite né, encaminhe no modelo natural, e não é então mudança pela mudança e inovação pela inovação, é inovação pelo business, a mudança pelo business”. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil).

As capacidades dinâmicas permitem que as empresas inovem de forma lucrativa, na medida em que, sua articulação permite criar, integrar e comercializar um fluxo de inovação consistente com as necessidades dos clientes e as oportunidades tecnológicas (TEECE, 2007). Na Beta, conforme relatado pela entrevistada e no discurso de outros entrevistados, percebe-se que a inovação e as mudanças estão sempre alinhadas com as mudanças de mercado e com as demandas dos clientes.

A questão da reconfiguração da empresa dos ativos também é algo presente desde o início da história organizacional. Em 1998, iniciou-se um processo que durou três anos, remodelou todo o time societário da empresa e o conjunto de atividades realizadas, de modo a alterar por completo o sistema de gestão, modelos de resultados e formas de relacionamento. Essa reestruturação foi motivada pelo fundador com a finalidade de organizar a empresa e permitir um crescimento mais sustentado.

“Quando uma empresa cresce muito rápido, como é o nosso caso, o que é bom hoje, não necessariamente é bom amanhã, entendeu? Então as coisas mudam muito rápido e nós não tínhamos, até então, uma dinâmica estruturada, construída de como lidar com isso. A gente ia resolvendo as coisas assim meio que de acordo com a, como vento soprava, era pouco estruturado. E ali a gente mudou muito radical. Então tudo aquilo que nós não tínhamos até então, processualizado ou estruturado foi de fato o primeiro movimento nisso”. (Entrevistado E07–Sócio).

Esse movimento gerou outras mudanças organizacionais, cada negócio da empresa passou a ser um pilar individual e cada um desses pilares passou a ter linhas de atividades dentro dele. A partir disso, a empresa percebeu que, em algumas áreas ainda não se tinha consistência suficiente. Sendo assim, os gestores adquiriram uma empresa de treinamento e de software voltado para pequenas e médias empresas. Além disso, fundamentado nessa reconfiguração dos negócios, iniciou-se o processo de expansão nacional e internacional, que permitiu captar mais clientes, fidelizá-los, tendo contratos recorrentes e mais lucrativos.

Dentro dos microfundamentos de reconfiguração das capacidades dinâmicas residem realinhamento de atividades e a reestruturação de modelos de negócio, que também incluem redistribuição ou expansão geográfica (TEECE, 2007). A organização empresarial moderna e detentora de capacidades dinâmicas, é uma entidade complexa que compreende e melhora o seu desempenho, bem como cria sistemas organizacionais internos e processos estratégicos que apoiam a criação de uma identidade organizacional (AUGIER; TEECE, 2009).

O Quadro 8 apresenta a sumarização da forma de articulação das capacidades dinâmicas da Beta, considerando os três pilares constituintes dessa abordagem. Também são apresentados alguns exemplos de movimentos efetuados pela empresa propiciados pela presença das capacidades dinâmicas.

Quadro 8 - Exemplos de Articulação das Capacidades Dinâmicas na Empresa Beta

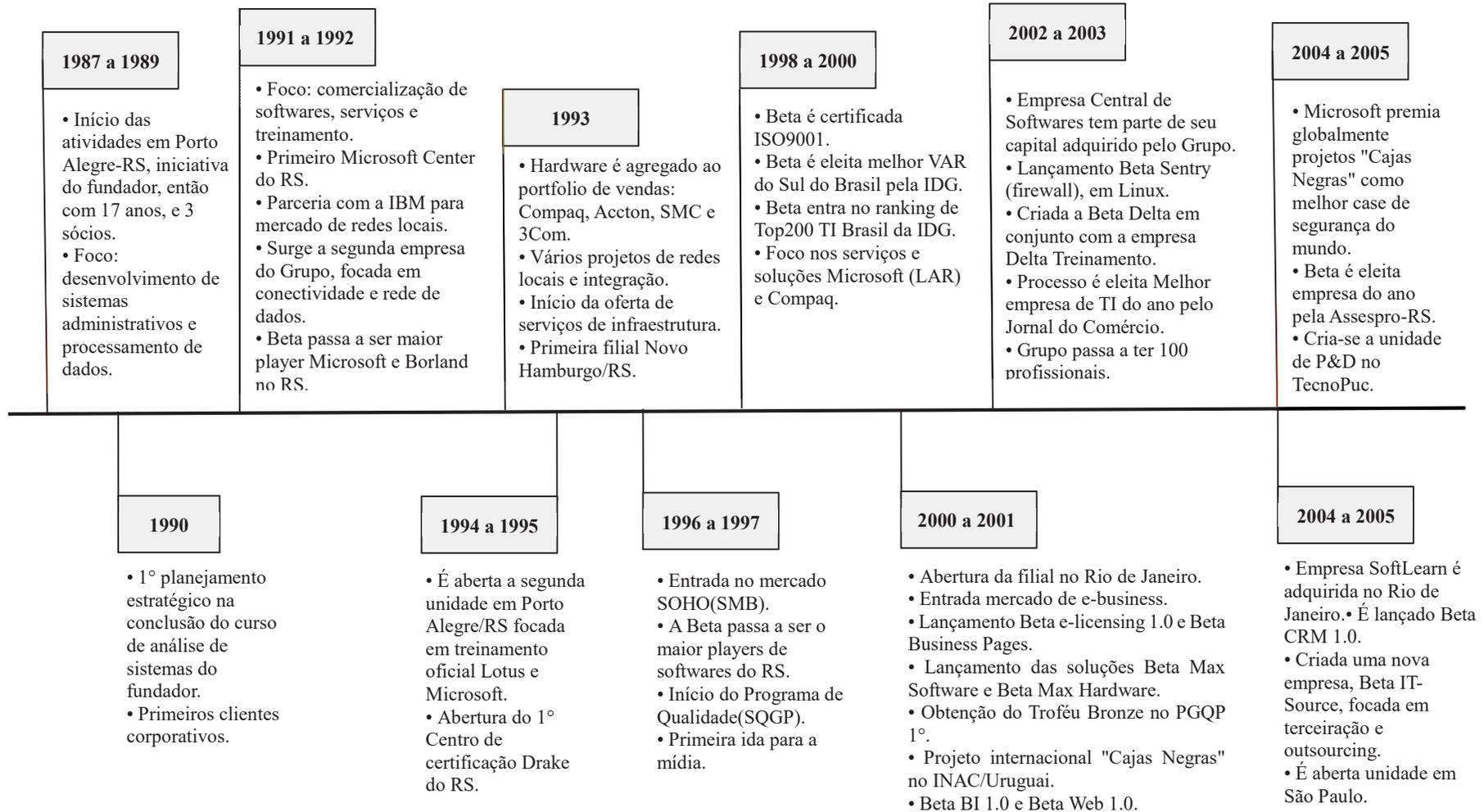
Identificação de Oportunidades	Apreensão das Oportunidades	Gerenciamento de ameaças e reconfiguração
Perfil visionário do sócio fundador, monitoramento de mudanças e desenvolvimentos tecnológicos, treinamentos, relacionamento com clientes e fornecedores.	Redesenho os modelos de negócio, alterações de rotinas, desenvolvimento de tecnologias e de mão de obra para sustentar as mudanças.	- Investimento em formação de pessoas, integração de ativos e alta flexibilidade e capacidade de resposta.
Exemplos		
<ul style="list-style-type: none"> - Parceria com a Microsoft; - Viagens e participações em feiras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Especialização por linhas de negócio; - Expansão geográfica; - Academia Beta; - Aquisição de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Academia Beta; - Reestruturação efetuada em 1998; - Abandono de algumas combinações de recursos; - Novos negócios.

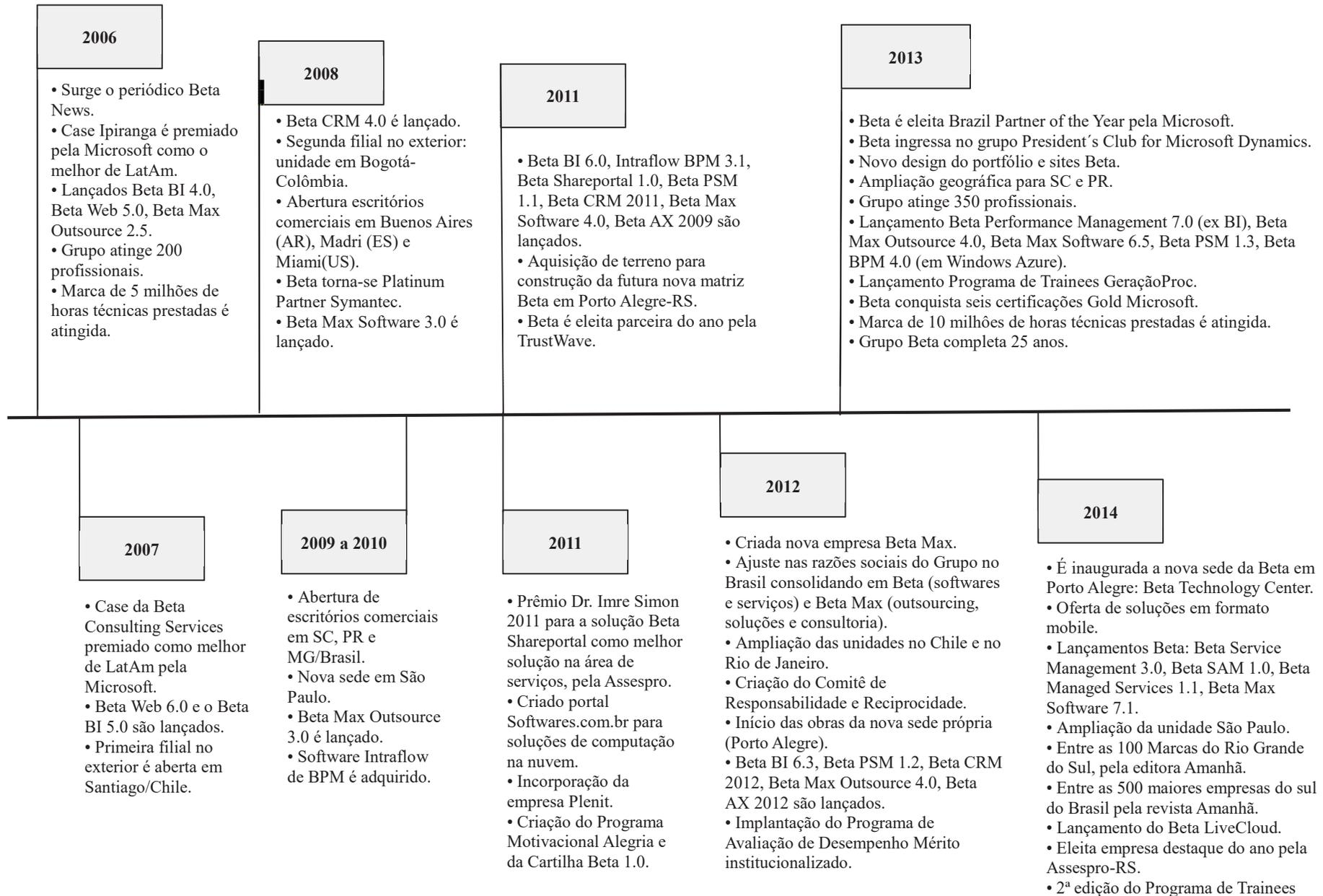
Fonte: elaborado pela autora.

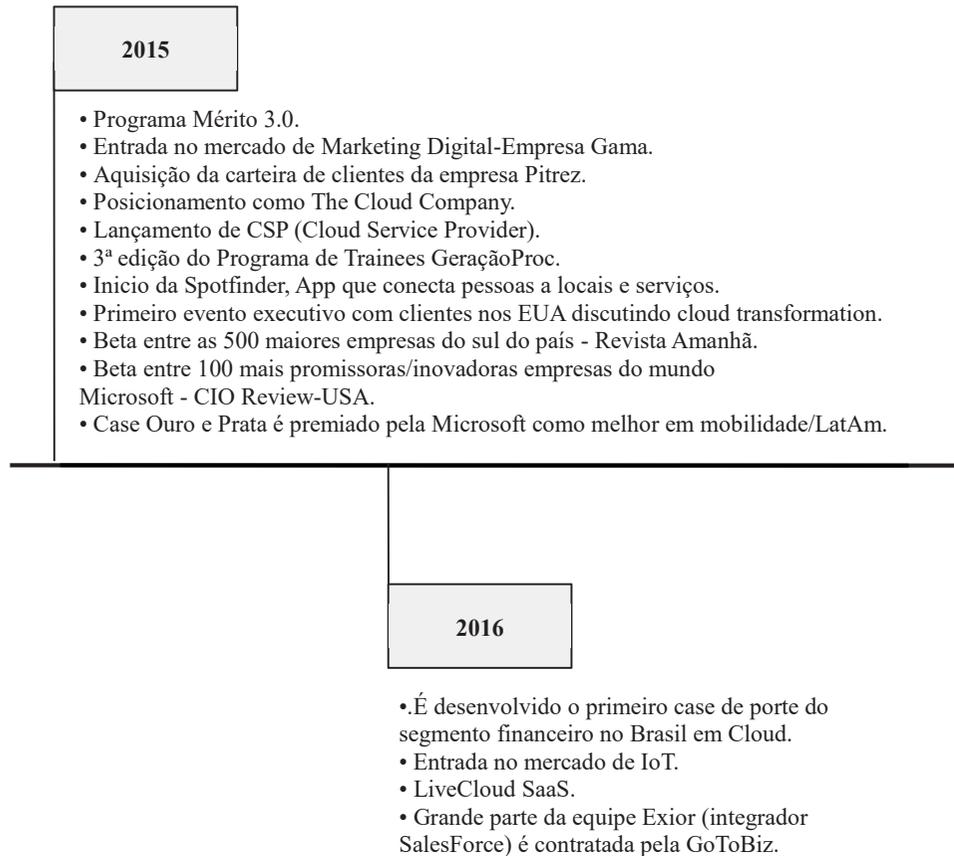
4.2.2 Fatos Relevantes da Empresa Beta

O quadro de modificações constantes, conforme apresentado, pode ser percebido em alguns momentos vivenciados pela empresa, que demandaram decisões estratégicas e alterações dos rumos e da forma de desempenhar o negócio. Tendo como base as entrevistas realizadas, nos documentos internos e externos da empresa consultados, bem como na linha do tempo da empresa (apresentada na Figura 6), alguns desses pontos foram selecionados para compor o mapeamento dos fatos relevantes relatados nesse estudo.

Figura 6 - Linha do Tempo da Empresa Beta







FATOS RELEVANTES SELECIONADOS

1999 - Encerramento da venda de hardware

2015 - Entrada no mercado digital – Empresa Gama

2015 - Posicionamento como *The Cloud Company*

INTERNACIONALIZAÇÃO

2007 - Primeira filial no exterior: Chile

2008 - Segunda filial no exterior: Colômbia
Abertura de escritórios comerciais em Buenos Aires, Madri e Miami

Fonte: Elaborado pela autora com base no material institucional da empresa Beta, 2016.

O primeiro fato relevante vivenciado pela Beta, ainda no início de suas atividades, foi o encerramento da venda de hardware, ocorrida entre o período de 1999 para 2000. O fundador percebeu que aquele mercado, em um futuro próximo, não seria mais próspero e poderia representar uma ameaça ao crescimento da empresa. Com isso, também surgiu a oportunidade de aumentar o negócio em softwares para médias e grandes corporações. O fundador e o sócio da Beta relatam o panorama vivido na época.

“Em 99 para 2000, um dia na vida, eu cheguei na sala de reunião com executivos e disse assim: ‘como é que é distribuição do nosso faturamento?’ [...] 70% está em hardware e assim vai. ‘Está vendo esses 70%? Acabou.’ ‘Como assim acabou?’ ‘Acabou.’ ‘Não vamos mais comercializar’. ‘Estão loucos, eles vão perder 70% do faturamento’. ‘Aham, acabou’. ‘Os negócios que vocês estão tocando, organizando, vocês têm 6 meses para fazer o phase out, esses outros 30% aqui vão ser o nosso 100% novo’.. A gente sempre fez esse tipo de movimento agressivo, quando a gente entende que uma coisa não tem mais valor, sempre foi assim. Então, eu sempre acreditei nisso, de que, às vezes, você precisa matar alguma coisa dentro de você, que já não faz mais sentido, para poder abraçar um novo, sempre com viés muito humano, mas você precisa fazer isso”. (Entrevistado E07–Sócio).

“Ele chegou um belo dia e disse assim: ‘Gente, o hardware vai morrer, vamos nos antecipar, vamos acabar com a revenda de hardware’. E foi do dia para noite. Porque abandonar hardware? Porque a gente olhou, ‘envisionou’: commodity, commodity tem valor? Não, não tem valor e foi. O que aconteceu? Na época que a gente abandonou hardware, tinham cinquenta grandes players de hardware no Brasil, mas as tais das máquinas montadas e coisa e tal. Quantos players de hardware tem no Brasil hoje? Não dá dez, todos eles mais ou menos quebrados”. (Entrevistado E08–Sócio).

Esse fato foi motivado pela intuição do gestor dez anos antes do mercado de hardware entrar em declínio. Na percepção dos gestores entrevistados, esse movimento, apesar de trazer impactos internos, foi uma antecipação dos movimentos do mercado que o fundador realizou com bastante assertividade. Essas alterações promoveram uma reorganização interna, pois os vendedores passaram a desenvolver outras habilidades para trabalhar com novas linhas de negócios. Além disso, o perfil da empresa mudou, *“a Beta começou a ter uma identidade própria e não de fabricante especificamente, que na época o mercado conhecia a Beta como Compaq, então não se tinha identidade forte da empresa”*. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil). Apesar de grande parte do faturamento da empresa ser oriundo da venda de equipamentos, no longo prazo, essa mudança se mostrou mais lucrativa e acertada.

Para apreender essa nova oportunidade e gerenciar a mudança, foi necessário lidar com a resistência interna das pessoas. Deu-se início ao desenvolvimento do portfólio de serviços e a celebração de contratos com os principais fabricantes de software, como a IBM e Sysmantic.

O fato da Beta também ter outras empresas no grupo, também permitiu alavancar os negócios e substituir os volumes financeiros do hardware, inclusive com maior lucratividade. Uma das gestoras relata como se desenvolveu esse fato na época.

“Então, não é simplesmente substituir hardware por software, foi uma lógica de perceber o mercado, como é que a gente vai se diferenciar, para poder crescer e poder atender, mas então, eu acho que foi uma composição de visão de que, a venda de produto ia por um caminho comoditizado e muitas empresas nesse meio do caminho quebraram e que nós precisávamos nos diferenciar frente aos nossos clientes, agregando outro tipo de oferta, sendo uma parte nossa desenvolvida por nós, através do nosso P&D, e outra parte através de software que seria um novo filão na época de comercialização”. (Entrevistada E10–Diretora Comercial de Serviços e Soluções)

“Vendo hoje, onde estamos né e comparando com passado, quando tu lida com hardware, tu acabas tendo que ter muito estoque, você acaba tendo que trabalhar, pois aqui o custo de logística é muito alto né, vinculado a isso, então são trabalhos mais pesados e não tão intelectualizados né. Então essa, essa opção do produto para o serviço que é uma empresa de capital intelectual, ela começou a acontecer lá nessa época, então eu te diria que a principal mudança foi realmente a saída da, da lata, do hardware, do bem aonde tu consegue pegar, e vindo para o software, especificamente. Então, naquela mesma época, a gente começou a ter as unidades de negócio né mesmo, formatados da empresa, com estruturas próprias, então em função da necessidade, da necessidade de transição, então a gente começou a trabalhar com serviços próprios da Beta o nosso capital intelectual começou a ser transformado em entregas de negócio”. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil)

Nesse fato relevante ocorrido, a presença de capacidades dinâmicas era algo muito perceptível, principalmente no papel da gestão, haja vista que os atos criativos de gestores enraízam as capacidades dinâmicas de uma organização (KATKALO et al., 2010). Em mercados pautados pela alta velocidade das mudanças o fator que retarda o crescimento de uma empresa é a incapacidade emocional dos gestores para lidar com as incertezas (EISENHARDT, 2010). Nesse período vivenciado pela Beta, a percepção da necessidade de mudança e a criatividade para substituir o modelo de negócio dominante foi essencial para efetuar a transformação requerida naquele momento. Além disso, conforme Katkalo et al. (2010) sustentam, as capacidades dinâmicas sugerem a existência de um nível mais elevado de decisão, em que a ação humana é fundamental para transformar rotinas existentes e até mesmo perturbar a ordem e estabilidade vivida pela empresa.

O segundo fato relevante selecionado, se configura como uma mudança mais recente na empresa, iniciada em 2015, que é o posicionamento como *The Cloud Company*. Essa questão foi novamente uma visão antecipatória da empresa de que, o conceito de trabalho em nuvem e

a revolução digital que isso causaria ainda era muito recente, mas acarretaria mudanças significativas nos negócios de TI. Sendo assim, a empresa buscou se antecipar e ocupar o espaço como a primeira empresa a trabalhar o conceito de nuvem. Conforme relata o Entrevistado E08–Sócio, *“até então ninguém tinha assumido um papel de empresa cloud aqui no Brasil”*.

A identificação dessa oportunidade, além da visão do fundador, também foi motivada pela participação de um sócio em uma feira internacional da Microsoft, em que foram apresentados alguns conceitos novos, principalmente relacionados a reinvenção de processos de negócios vinculados a softwares e aplicações em nuvem. A partir disso, a empresa realizou um evento interno para trabalhar essa ideia de se posicionar como uma empresa especializada em tecnologia na nuvem e aproveitar que a Microsoft, em breve, lançaria ao mundo esse novo conceito. Como resultado, a empresa lançou a plataforma de serviços Live Cloud, onde a conexão com o cliente passa a ser com a área de estratégia e negócios do cliente e não com os responsáveis de TI.

Outro aspecto de apreensão dessa oportunidade é a questão do treinamento das equipes para mudar o discurso, deixando de falar em produtos para falar em aplicabilidade da solução que a empresa entrega. Assim, os treinamentos são baseados *“desde o contexto de como se trabalha uma proposta de valor (...), de como posiciona a nossa proposta comercial, como que tem de ser os materiais de apresentação e de como já está se treinando os vendedores para ir discutir inovações positivas no mercado em potencial”*. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil). Além disso, para materializar essa nova área de serviços da empresa e sua proposta de valor em serviços de nuvem, a empresa construiu uma nova sede que abrange um conceito de inovação e tangibilidade de novas tecnologias. Esse projeto se destinou a mudar a lógica e a cultura dos colaboradores, como também para demonstrar aos clientes as possibilidades dos serviços em nuvem, conforme relatada a Entrevistada E09:

“A sede da Beta, ela já é um projeto que faz parte desse posicionamento né, então ela já demonstra isso. Então se você for olhar, toda a questão arquitetônica dela, você já vê que tem uma lógica de inovação sendo materializada ali, naquele projeto. O que acontece, como a gente teve esse posicionamento, essa visão muito similar no que aconteceu com hardware lá no passado, é efetivamente a gente mostrar pro mercado que, o que a gente falava de serviços e soluções estava presente, então posicionar o nosso The Cloud Company, o que é isso materializado no prédio físico, mas ao mesmo tempo, não tenho necessidade mais de ter grandes servidores, grandes bancos de dados, não me interessa muito onde eu estou pra ele, interessa efetivamente como estou, como eu estou posicionado. E aí junto com isso, tenho Live Cloud, que é uma linha de trabalho que tem uma mudança cultural

muito grande que a gente está fazendo com todos os times, que é, a partir da tua proposta de valor em entender a necessidade do cliente, entendendo essa necessidade do cliente, transformar no projeto do cliente”. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil).

A construção das capacidades dinâmicas é efetuada pela aprendizagem coletiva que se deriva da forma como os colaboradores trabalham junto, bem como pelas habilidades individuais e pelos equipamentos as instalações que a empresa possui acesso (TEECE, 2012). A partir disso, a empresa se habilita a montar ondas sucessivas de mudanças por meio de suas linhas de negócio, da renovação e alavancagem de seus serviços e de seus recursos de difíceis replicação (TEECE, 2014b). A análise desse fato relevante, permite identificar esses elementos das capacidades dinâmicas, nas novas instalações físicas, nos treinamentos desenvolvidos e aplicados e no próprio discurso dos trabalhadores entrevistados, sobre a importância desse movimento para a competitividade da empresa.

O posicionamento como uma empresa especializada em nuvem também expõe a característica empreendedora da empresa e sua capacidade de ler movimentos de mercados, mesmo que em possibilidade de circunstâncias futuras e fazer as mudanças necessárias para se antecipar. As capacidades dinâmicas da empresa auxiliam nesse desenvolvimento para desenvolver conjunturas, validá-las ou rejeitá-las e efetuar o realinhamento de ativos de acordo com as necessidades apresentadas (TEECE, 2012). Além disso, as empresas empreendedoras têm por característica criar, definir, descobrir e explorar mercados bem à frente de seus rivais (ZAHRA et al., 2006). Essas organizações não apenas se defendem da concorrência, elas moldam o mercado por meio da orquestração semicontínua de ativos, reconfiguração de negócios, empreendedorismo e inovação (TEECE, 2007).

Essa oportunidade ainda está em desenvolvimento na organização e em fase de estruturação. O movimento se vincula ao terceiro fato relevante iniciado no mesmo ano e que também tem um papel semelhante de transformação e adaptação. A criação da Gama, uma empresa de marketing digital, foi a identificação de uma nova oportunidade de negócio, que para os gestores representam a evolução dos negócios em TI, tendo como papel a presença digital e inteligência de relacionamento.

A oportunidade de criação dessa empresa foi novamente uma percepção das mudanças e dos rumos do mercado por parte do sócio fundador em convergência com os seus contatos em empresas estratégicas no ramo de marketing digital. A partir dessa visão, os gestores perceberam que a lógica de trabalho dessa nova empresa se conecta exclusivamente com as áreas de negócio do cliente, algo que ainda não é presente nos negócios atuais da Beta, que

ainda se conecta predominantemente com a área de TI. Assim essa nova empresa passou a mostrar aos colaboradores e gestores que há uma nova forma de pensar, um novo jeito de fazer negócios e que muitas coisas podem ser adaptadas. Uma das gestoras entrevistadas mapeia os impactos e o que esse novo fato representa para a empresa.

“Na realidade assim, o que a Gama fez é essa mudança cultural. Ela mostrou, gente, olha só, tenho todo um grupo novo que veio para dentro da empresa e nós com 15, 20 anos de empresa, a gente tem que olhar e entender que o mercado está indo. Então ela nos ajuda muito nisso e ela tem uma lógica de discurso de conexão 100% com área de negócio, ela não se conecta com área de TI, o que é o cliente tradicional de uma empresa de TI. Então ela está diretamente conectada com o negócio do cliente, que a nossa busca, né, como é que eu vou empoderar pessoas e revolucionar drasticamente os negócios dos nossos clientes se a gente não estiver conectado com o negócio? Então, te diria que é a Gama, ela tem uma questão de mercado, ela tem um valor muito bacana nesse sentido, tem um potencial absurdo de linha de trabalho, mas ela tem um valor muito grande internamente na Beta, seja para área de delivery, seja para área de vendas, que ela assim, também como a sede materializa o The Cloud Company, a Gama materializa um novo modelo mental”. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil).

Para apreensão dessa oportunidade, a Beta já está incorporando o portfólio da Gama dentro do portfólio da Beta, pois até então, a nova empresa estava atuando com suas operações de forma isolada. Conforme relata a Entrevistada E011-Diretora de Serviços e Soluções LiveCloud, *o portfólio da Gama já entrou no portfólio integrado da empresa, para trazer mais um diferencial competitivo, a gente pegar a nossa estrutura que entende de business e pegar um conhecimento que é super latente, que tem tudo a ver com esse processo de transformação.* Esse movimento é uma busca de atender as necessidades dos clientes que crescentemente estão buscando tratar a respeito da transformação digital. Além disso os treinamentos estão sendo intensificados para auxiliar no processo de mudança e capacitação dos colaboradores, conforme relata uma das entrevistadas.

“A gente tem um modelo de capacitação que é Academia Beta. Então a gente tem vários módulos, tem módulos focados em proposta de valor [...], tem academia de vendas mesmo da empresa, tem academia focada no portfólio da Gama. E que é aberta para qualquer colaborador, então qualquer um pode entrar e se inscrever”. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil).

A transformação produtiva de uma organização, que conduz ao crescimento, exige ações e rotinas empreendedoras para a introdução de novas atividades ao lado de linhas de negócio existentes (TEECE, 2014b). Essa reconfiguração de ativos apresenta relevante dependência com a capacidade de liderança da equipe de alta direção, que persuade os demais envolvidos a

desenvolverem diferentes cursos de ação e adotarem estados mentais diferentes (TEECE, 2014b). A criação dessa nova empresa reflete essa transformação mobilizada pelos gestores e motivada pelos novos movimentos de mercado e a sinalização de mudanças no relacionamento com os clientes. A percepção da oportunidade de criar uma linha de negócios e conjuntamente promover a melhoria de atividades já realizadas, evidencia o empreendedorismo do fundador e sua habilidade para articular toda a organização para essa mudança. Teece (2012) salienta que a gestão empresarial empreendedora, sente e compreende as oportunidades e encontra novas e melhores formas de colocar todas as atividades da empresa em conjunto. Ademais, se configura na coordenação criativa de elementos díspares e na obtenção de aprovações dos colaboradores para executar atividades não rotineiras.

A apreensão dessa nova oportunidade predominantemente desenvolvida pelos treinamentos e aproximação da nova empresa com as linhas de negócio, também refletem elementos importantes das capacidades dinâmicas. A evolução do conhecimento de forma mais tácita dentro da organização, que o torna altamente embutido no comportamento dos indivíduos executante de diversas tarefas, reside no processo de replicação desses conhecimentos (ZOLLO; WINTER, 2002). A partir disso, cria-se uma consciência coletiva a respeito das ligações das ações executadas e qual o caminho que a empresa irá seguir para obter maior eficiência.

Sendo assim, percebe-se nesses fatos relevantes e na trajetória vivida pela Beta, que elementos tácitos, criativos e empreendedores dos gestores da empresa se vinculam com informações de mercado oriundas de parceiros, clientes e concorrência para moldar as decisões e movimentos efetuados. O esforço da empresa em estar sempre se modificando de forma antecipada, validando novos modelos de negócio e buscando compreender qual a nova onda tecnológica que será lançada, reflete a presença de fortes capacidades dinâmicas e o perfil inovador da Beta. As capacidades dinâmicas vinculadas as competências mais empreendedoras têm uma contribuição essencial para a criação de mercados e processos, elas refletem os esforços da empresa para moldar mercados em meios que é possível criar e capturar valor (KATKALO et al., 2010). Sendo assim, as empresas com esse perfil, como o caso da Beta, possuem uma “arquitetura estratégica” diferenciada e de difícil imitação, que é eficaz e eficiente para o seu modelo de negócio (TEECE, 2007).

A internacionalização da Beta se desenvolveu em virtude da necessidade de acompanhar a expansão dos clientes atendidos no Brasil e promoveu o início desse processo na organização. Além disso, a pressão de concorrentes não só a nível nacional também impactou nessa estratégia

e na identificação de uma oportunidade e possível ameaça. Um dos sócios em uma das entrevistas relatam a forma de construção desse processo de internacionalização.

“Em 2005 começou uma coisa muito forte chamada globalização, os clientes nos incomodavam dizendo assim ‘tú tem que ser um player global, porque se vocês não forem um player global, eu vou atuar com uma empresa que seja global’ e assim vai. E isso significava nós perdemos eventualmente grandes contratos e coisas depois válidas que nós tínhamos. Então nós dissemos, olha só, talvez a gente seja competitivo. Então de 2005 até 2009, nós acabamos abrindo o Chile, depois abrimos Colômbia, abrimos Flórida, Estados Unidos, abrimos Espanha e abrimos Argentina, dá para jogar esse que era tão importante na época da globalização”. (Entrevistado E07–Sócio).

“A motivação do movimento foram o crescimento das próprias empresas brasileiras, a nível internacional. Então tiveram muitas empresas que nós atendemos, que se desenvolveram do Brasil para fora, e nessa linha de acompanhamento desses clientes e como uma oportunidade de crescimento, nós fomos juntos. Como é o movimento fomos juntos: a gente começa a ter clientes que nos perguntam ‘ah, vocês poderiam nos atender no Chile, eu tenho um projeto por exemplo de gestão da América Latina aqui pelo Brasil, mas eu precisava atender regionalizado’”. (Entrevistada E10–Diretora Comercial de Serviços e Soluções).

Esse panorama delineado no processo de internacionalização da Beta, converge com os achados de outras pesquisas efetuadas com empresas do ramo de serviços e com aqueles apresentados no caso da empresa Alfa. Bell (1995), no estudo realizado com empresas de software, verificou que as atividades internacionais se iniciaram como uma resposta aos pedidos dos clientes atuais para acompanhá-los no exterior. O’Farrell et al. (1996), de modo semelhante, apresentou em sua pesquisa com empresas do segmento de serviços que, em diversos setores *business-to-business*, a internacionalização se iniciou para acompanhar os clientes na sua expansão internacional. Por fim, Fernandez (2001) constatou que, empresa de serviços se abrem para negócios internacionais para seguir seus clientes no exterior, em virtude de considerar essa interação como uma importante vantagem competitiva.

A abertura de escritórios comerciais e prestação de serviços em diversos contextos externos permitiu a Beta se defender de ameaças globais de grandes multinacionais de mercado. Com isso, a empresa garantiu sua continuidade nos clientes, além de aumentar o volume de contratos com diversos clientes que tinham essa demanda internacional. Outro aspecto importante da expansão internacional, foi o fato de trazer uma imagem positiva da empresa perante o mercado e se transformar em uma parcela significativa dentro dos negócios desempenhados pela empresa. Nesse contexto, a relevância da empresa possuir uma estrutura

adequada e ser competitiva nacionalmente, com a associação da imagem da empresa à Microsoft, permitiu ter uma maior aceitação em âmbito internacional.

Apesar da internacionalização ser predominantemente para acompanhar os clientes, a unidade da empresa aberta no Chile foi um movimento exclusivo da empresa e não associado a clientes. Esse mercado foi escolhido pelo sócio fundador em virtude de sua proximidade com a cultura do país, com a lógica de trabalho e pelo seu conhecimento a respeito do funcionamento. Atualmente, 95% da receita dessa unidade é local, ou seja, não são derivados de contratos globais.

Para atender esse mercado, a empresa montou uma estrutura composta por profissionais chilenos para trabalhar na área comercial, pois a estrutura de custos, forma de trabalho, a cobrança de impostos, a cultura das empresas e a forma de posicionamento da concorrência são muito distintas em comparação ao Brasil. Conforme a Entrevistada E012–Diretora de Operações, nesse mercado “*o que impacta muito é a questão cultural, de adaptação do modos operandi do Brasil para o modos operandi do país em que está indo prospectar*”. No entanto, a empresa também enviou profissionais brasileiros que tem a cultura da Beta e um maior tempo de empresa para atuar junto aos colaboradores locais, para levar a cultura e o DNA, a fim de que os colaboradores chilenos se tornassem replicadores locais do modelo de trabalho da empresa.

A estratégia de internacionalização para seguir os clientes em mercados estrangeiros é adotada, predominantemente, por empresas do setor de serviços com a finalidade de capitalizar as relações já estabelecidas (LOMMELEN; MATTHYSENS, 2005). Além disso, após o estabelecimento da presença no mercado externo, a motivação parece se alterar para o atendimento de clientes estrangeiros locais, e se adota uma abordagem de mercado. Essa estratégia conduz a empresa a fazer parte de uma rede internacional de câmbio, que auxilia na acumulação de conhecimentos experimental e nos procedimentos de tomada de decisões (MAJKGARD; SHARMA, 1998).

Essa perspectiva de fazer parte de uma rede, também vincula a empresa aos atributos relacionados a abordagem das *networks*, que retrata os mercados como redes de relações entre as empresas e que habilitam a realização de negócios (JOHANSON; MATTSSON, 1988). O modelo das *networks* sublinha a importância das relações comerciais específicas da empresa no processo de internacionalização, haja vista que, por meio dessas relações, as empresas aprendem e constroem a confiança e o compromisso (JOHANSON; VAHLE, 2009). No panorama vivenciado pela Beta, essa abordagem assim como o Modelo de Uppsala são

verificados, na medida em que a empresa vem construindo sua internacionalização por meio de relacionamento e aprendizagem experimental para explorar e aproveitar as oportunidades.

A expansão internacional como uma oportunidade vinda tanto por meio dos clientes quanto pela percepção da necessidade de estar em mercados globais, requereu diversos movimentos e mudanças, bem como um gerenciamento mais cuidadoso e detalhado dos materiais, serviços e atendimentos aos clientes. Os entrevistados relataram que as maiores barreiras para atender nesses locais são a língua, o fuso horário e os aspectos culturais. Duas entrevistadas descreveram quais modificações foram necessárias para essa expansão internacional.

“A gente teve uma série de mudanças, principalmente mudanças culturais que são as mais difíceis, por que a empresa efetivamente teve que ser trilingue né, por que o time teve que falar inglês, espanhol e o próprio português para poder atender as essas regiões. Então, teve um aspecto, nós tivemos aula e mais aulas internas de línguas na empresa, teve um contexto de adaptação com as regulações locais, ao formato de atendimento dessas geografias e teve o próprio contexto da gente levar profissionais nossos daqui para esses locais, para levar o nosso DNA junto e a nossa cultura, mas também absorver a cultura local com profissionais que foram contratados fisicamente nessas regiões”. (Entrevistada E09–Diretora Comercial Brasil).

“Como que a gente foi fazendo: obviamente a gente buscou assessorias internacionais, no contexto de legislação e toda a parte digamos assim de administração né, para como fazer esse processo da melhor maneira possível, assessoria tributária, assessoria de recursos humanos, enfim, mas ela foi motivada por um acompanhamento do crescimento dos nossos clientes, e por pensar que, se a gente se limitar, esses clientes vão procurar players globais para atendê-lo e a gente vai perder esses clientes, então, nós então vamos nos tornar globais. Então, esse foi o fator motivacional. Então, nós começamos com um portfólio reduzido daquilo que a gente tem no Brasil, focado nas principais necessidades que nós identificamos dos nossos clientes no exterior, são operações de cunho focados em serviços basicamente, eu dou suporte, a nível da América Latina, eu dou atendimento em espanhol, então começa por aí, e depois uma replicação do nosso modelo brasileiro, adaptado as culturas regionais de cada país. Eu entendo que esse é o ponto mais difícil do processo, montar a empresa lá, saber a legislação, alguns países são difíceis, Argentina, Venezuela é complicado, são regras que a gente não entende muito bem, algumas coisas, se a gente não fizer certo, a gente pode tomar um erro e perder um dinheiro enfim, mas o mais importante, é como a matriz se comporta frente a uma unidade no exterior e como as diferenças culturais existentes, impactam no dia a dia”. (Entrevistada E10–Diretora Comercial de Serviços e Soluções).

O processo de expansão internacional após o período inicial e na busca de ampliar a atuação para além da base de clientes já atendida, também demandou algumas estratégias por

parte da empresa para conquistar novos clientes e se tornar reconhecida como no Brasil. Os entrevistados relataram que primeiro é efetuado um mapeamento dos clientes da região, por meio de anuários e pesquisas na internet em conjunto com a definição do mercado que se deseja trabalhar: perfil do cliente; tamanho de faturamento; quantidade de funcionários; mercado público ou privado. Além disso, se efetuam buscas para verificar em qual região esses clientes-alvo estão distribuídos, e como estratégia, a empresa inicia o trabalho em clientes de segmentos em que ela já tenha casos de êxito, como negócios similares, de modo a gerar a percepção de ganhos e resultados para aquele potencial cliente. A entrevista responsável pela área comercial de serviços e soluções retrata o panorama desse trabalho.

“Então nós vamos começar por aí, primeiro nós vamos pegar os clientes que tem um unidade naquela região, os clientes dos nosso clientes, as verticais na qual eu já tenho casos de sucesso e eu já tenho um portfólio bem desenvolvido com resultados, e eu vou fazer um trabalho de evangelização desses clientes e, é o trabalho de médio prazo, no início é um trabalho que exige um esforço e uma dedicação que as vezes pode ser até um pouco frustrante no início né, porque não tem, vamos dizer assim, mas o cara dizer assim "tá, mas quantos funcionários tú tem aqui mesmo?", "ah, eu tenho dois". Né, então tú tem que ter uma maneira de se posicionar e dizer olha, na América Latina nós temos seis lá, sete, oito empresas do teu segmento que nós atendemos, assim, assim, assim. É, você tem que abrir um pouco o leque, às vezes até usar algum tipo de fabricante global, como a Microsoft, para alavancar junto com você, né? De forma a você pegar um pouco do rastro, do respaldo que aquela marca tem naquele segmento e é trabalho árduo, é ligar, marcar reunião, fazer reunião, ter um discurso bem afiado na ponta”. (Entrevistada E10–Diretora Comercial de Serviços e Soluções).

Dentro de setores de alta tecnologia, o sucesso das operações internacionais empresariais não está pautado em economias de escala ou otimização contra constrangimentos, mas na descoberta e desenvolvimento de oportunidades, uma combinação eficaz de recursos e modernização dos processos e modelos de negócio (TEECE, 2007). Desse modo, os sistemas de informação representam um recurso formador da base estratégica da empresa, que se compõe pela aquisição de conhecimentos, por meio de contratação de pessoal com conhecimentos relevantes, habilidades e experiências (WELCH; WELCH, 1996).

Os benefícios desse trabalho desenvolvido também trouxeram impactos positivos para a atuação da empresa em âmbito nacional. O conhecimento adquirido por meio dessa expansão possibilitou a ampliação de atendimento para empresas internacionais instaladas no Brasil. Uma parcela significativa das grandes empresas brasileiras é gerida por estrangeiros, provenientes de outras culturas e que têm dificuldades de lidar com a conjuntura brasileira. Assim, a Beta já tendo vivenciado diversas culturas e conhecendo a forma como essas pessoas pensam e suas

lógicas de trabalho, pode servir como um prestador de serviço para conectar essas pessoas com a realidade brasileira e habilitá-la a prestar seus serviços.

Sendo assim, o processo de internacionalização da Beta apresenta características semelhantes àquelas percebidas na empresa Alfa. A motivação para ingressar em mercados internacionais se deu por meio da necessidade e solicitação dos seus clientes. Os clientes percebem a Beta como um parceiro preparado para auxiliar na sustentação dos seus negócios em âmbito nacional e internacional. Essa percepção é oriunda da trajetória trilhada pela empresa, principalmente na formatação de novos modelos de negócio, na busca de estar sempre à frente do mercado, de se expandir geograficamente e na constante reestruturação interna para se adaptar a novos contextos tecnológicos requeridos. As capacidades dinâmicas da Beta, evidenciadas nos fatos relevantes analisados e em seus atributos de gestão, configuração e reconfiguração de ativos vem propiciando, ao longo do tempo, um posicionamento competitivo difícil de ser imitado e enraizado em processos únicos e não facilmente replicáveis. A internacionalização reflete a capacidade da empresa de sustentar uma arquitetura organizacional distintiva, que contempla os três pilares das capacidades dinâmicas. Isso habilita não somente ir com os clientes para mercados externos, como também permanecer nesses locais e ampliar seu escopo de atuação, buscando novos clientes e explorando novos mercados.

Por fim, um aspecto interessante nesse processo de internacionalização da Beta, se reflete na questão de que a empresa é capaz de disseminar e colocar em prática os conhecimentos adquiridos nessas operações com sua atuação no mercado doméstico, refletindo assim uma capacidade de coordenar de forma eficiente uma base global de recursos distintos e, conseqüentemente, perpetuar a construção e articulação de novas capacidades dinâmicas.

O Quadro 9 apresenta a sumarização dos fatos relevantes analisados sob a ótica das capacidades dinâmicas, apresentando como os elementos constituintes de cada pilar foram orquestrados nos diversos momentos.

Quadro 9 - Articulação das Capacidades Dinâmicas nos Fatos Relevantes da Empresa Beta

Fato Relevante	Identificação da Oportunidade	Apreensão da Oportunidade	Reconfiguração e Gerenciamento de ameaças
Encerramento da venda de hardware	- Fundador percebeu a necessidade de se antecipar e alterar o foco central das atividades da empresa.	- Desenvolvimento de novos serviços e processos; - Alteração de modelos de negócios; - Melhora do nível de compreensão das necessidades da empresa; - Aquisição de empresas,	- Reorganização interna; - Reestruturação completa das atividades; - Expansão geográfica; - Atendimento de novos clientes,
Posicionamento como <i>The Cloud Company</i>	- Fundador e gestores perceberam a oportunidade de se antecipar e se posicionar de forma diferente; - Monitoramento do desenvolvimento tecnológico e das atividades de parceiros.	- Treinamentos e articulação, disseminação e melhoria na assimilação de novos conhecimentos; - Mudança no modelo de negócio; - Tomada de decisões estratégicas; - Mudanças de rotinas; - Nova sede	- Exploração de novos conhecimentos para gerar novas propostas de valor; - Conexão de redes de colaboração com outras áreas da empresa e com a estrutura da Gama.
Criação da empresa Gama	- Necessidade dos clientes e percepção por parte dos gestores de mudanças no mercado.	- Atividades de aprendizagem e acumulação de habilidades; - Mudanças de rotinas e atividades funcionais e de gestão.	- Novas linhas de negócio
Internacionalização	- Necessidade de acompanhar a expansão dos clientes para mercados internacionais; - Aumento da concorrência.	- Abertura de filiais e escritórios comerciais; - Desenvolvimento de novos processos e produtos; - Transformação de rotinas; Tomada de decisões estratégicas.	- Explorar novos conhecimentos; - Coordenação eficiente de uma base global de ativos; - Capacidade de resposta as novas exigências; - Realinhamento dos ativos e recursos.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3 Síntese dos Casos Analisados

Os casos analisados nesse estudo possibilitaram a visualização e articulação de capacidades dinâmicas em diversos momentos das trajetórias dessas organizações, bem como a forma que a vantagem competitiva vem sendo construída. Os fatos relevantes verificados foram vinculados às mudanças que reestruturaram linhas de negócio das empresas e apresentaram influência na estrutura e nas estratégias adotadas. Em ambos os casos, foi possível perceber que, a presença de fortes capacidades dinâmicas, configurou-se como o elemento

propulsor de mudanças e responsável por elevar a competitividade das empresas. Os fatos relevantes se relacionaram com a orquestração dessas capacidades e permitiram demonstrar as diferentes dimensões e microfundamentos das capacidades dinâmicas.

A identificação de oportunidades nos dois casos estudados, apresentam uma forte ligação com as demandas externas e as mudanças do ambiente em que essas empresas estão inseridas. O papel dos gestores também se revelou muito presente nesse contexto de gerenciar ameaças e perceber novas oportunidades, corroborando os argumentos de Teece (2007, 2012) da importância desses elementos para construção das capacidades dinâmicas dentro da empresa.

A apreensão de oportunidades também apresentou semelhanças entre as empresas, com destaque para o papel do treinamento e conscientização dos colaboradores a respeito da importância de realizar mudanças estratégicas essenciais para o mercado de atuação. A disseminação dos conhecimentos e o investimento em novas tecnologias e desenhos de rotinas e atividades, também se mostraram essenciais para concretizar a absorção de novas oportunidades e realizar movimentos necessários. Além disso, outro microfundamento de capacidades dinâmicas presente nos casos foi o constante ajuste, aprimoramento e substituição dos modelos de negócios.

No que se refere a reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis, a transformação e o gerenciamento de ameaças, pode-se perceber que as empresas apresentam características importantes que sustentam essa capacidade. A flexibilidade, a capacidade de resposta rápida, a descentralização de atividades, as decisões e a capacidade de integrar e compartilhar ativos estão no cerne dessas características. Em ambas as empresas, essa capacidade de se reconfigurar habilitou a sequência de fatos relevantes e movimentos estratégicos, ou seja, há um processo de retroalimentação entre a identificação e aproveitamento de oportunidades e o contínuo alinhamento e realinhamento de recursos.

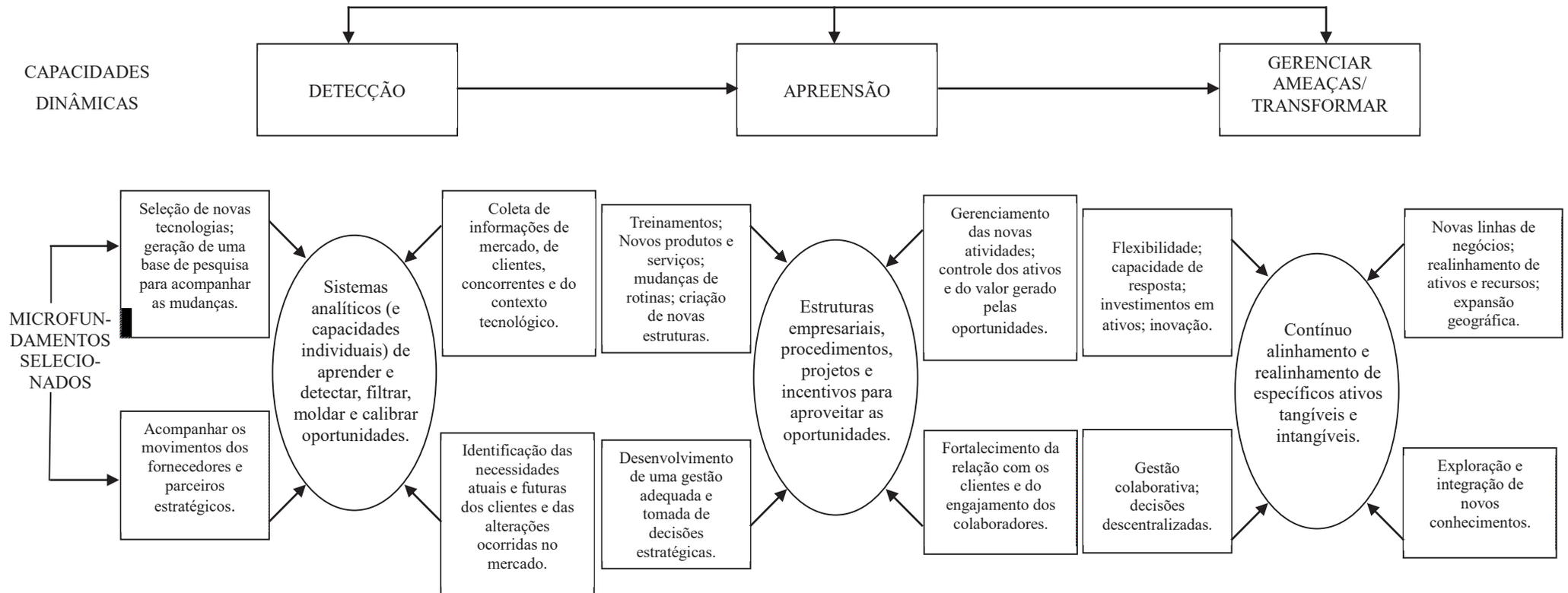
O processo de internacionalização das empresas, ainda que com as especificidades de cada uma, apresenta uma relevante vinculação com as abordagens comportamentais de inserção em mercados externos. Como postula o Modelo de Uppsala e de *Networks*, as empresas estudadas iniciaram esse processo a partir do desenvolvimento de relacionamentos com clientes e da aprendizagem experimental construída a partir dessas atividades. Esses movimentos, permitiram identificar e aproveitar oportunidades e aprimorar os relacionamentos com seus clientes. A orquestração de fortes capacidades dinâmicas, com destaque para elementos como, flexibilidade, articulação de conhecimentos, reconfiguração de ativos e modelos de negócios alinhados com as exigências externas, permitiram a essas empresas serem percebidas pelos seus clientes como parceiros estratégicos para acompanhá-los em uma expansão internacional. Essas

capacidades também auxiliaram na organização interna para atender às exigências desses diferentes mercados.

O estudo das histórias corporativas individuais é um caminho que permite a compreensão das origens das capacidades dinâmicas e avaliação das evidências sobre as capacidades de alto nível (TEECE, 2012). Essas capacidades estão enraizadas em rotinas da empresa e o entendimento das capacidades dinâmicas gerenciais, geralmente, estão ligadas a histórias corporativas complexas (TEECE, 2012). Sendo assim, a análise desenvolvida nesse estudo apresentou a história das organizações e se empenhou em analisar com profundidade diversos fatos ocorridos nessa trajetória para evidenciar as capacidades dinâmicas. Essa análise também apresentou a compreensão de como a relação entre as capacidades dinâmicas e a internacionalização é dada, considerando o contexto estudado, o que permitiu um aprofundamento no entendimento do campo de pesquisa das capacidades dinâmicas. O que se pode constatar nessa relação é que, nessas empresas com uma considerável trajetória organizacional, o que auxilia a inserção em mercados internacionais são suas fortes capacidades dinâmicas que moldam uma arquitetura organizacional competitiva e um reconhecimento, por parte do mercado, da competência da empresa para ampliar seu escopo de atuação junto aos seus clientes. A abordagem das capacidades dinâmicas se esforça não para explicar a existência da empresa e sua ida aos mercados internacionais, mas sim para a heterogeneidade e os determinantes da rentabilidade e competitividade das empresas (TEECE, 2007; TEECE, 2014a).

Portanto, trazendo essa análise agregada dos casos estudados para o modelo das capacidades dinâmicas de Teece (2007), torna-se possível visualizar de forma sintetizada alguns elementos que constituem cada um dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, presentes nas empresas analisadas. A Figura7 demonstra a sumarização proposta de acordos com os achados da pesquisa.

Figura 7 - Sumarização dos Microfundamentos das Capacidades Dinâmicas Presentes nos Casos Estudados



Fonte: Elaborado pela autora com base em Teece (2007).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ponto de partida desse estudo foi o interesse em compreender, de forma mais aprofundada, a perspectiva das capacidades dinâmicas e seu papel dentro do âmbito de pesquisas em administração estratégica. Desde o início dos estudos desta abordagem, diversos autores e linhas de pensamento foram se desenvolvendo e trazendo interpretações distintas sobre a gama de elementos que constituem essas capacidades. Ainda há diversas críticas quanto à possibilidade de mensuração e avaliação das capacidades dinâmicas e o reconhecimento de que o incremento de estudos empíricos se faz necessário para o aprofundamento do campo de conhecimento. Aliado a isso, essa pesquisa concatenou o âmbito da internacionalização de empresas na busca de relacionar as duas vertentes de estudos e identificar como a articulação das capacidades dinâmicas é exercida na construção de uma atuação em mercados externos.

O objetivo principal da pesquisa de analisar as relações entre as capacidades dinâmicas e a competitividade das empresas de TI, foi atingido por meio de uma construção teórica, trazendo as diversas visões e estudos dentro do âmbito da gestão estratégica e das capacidades dinâmicas, assim como, por meio da literatura que trata de estratégias e do processo de internacionalização organizacional. A análise empírica também proporcionou e relacionou os pressupostos teóricos com a realidade vivenciada por duas empresas brasileiras consolidadas na área de TI. Ao olhar a história dessas organizações e se dedicar a averiguar alguns de seus movimentos estruturais ao longo da sua trajetória, tornou-se possível explorar como os elementos das capacidades dinâmicas se manifestam, são articulados e influenciam na competitividade das empresas.

Sendo assim, o estudo mostrou que distintas visões teóricas das capacidades dinâmicas podem ser concatenadas para se visualizar e estudar a articulação dessas capacidades na prática. Além disso, a associação entre internacionalização e a perspectiva das capacidades dinâmicas se apresentou como um campo propício para estudo, visto que a orquestração dessas capacidades fortalece as empresas e auxiliam na sustentação de atividades em mercados internacionais. A contribuição teórica da pesquisa reside na evidenciação de uma relação benéfica entre a construção e articulação das capacidades dinâmicas e a competitividade das empresas, haja vista que esta relação ainda não está totalmente clara e compreendida no contexto das pesquisas nesse campo. Muitos estudos não contemplam essa relação de forma profunda e não avaliam a ampla gama de elementos das capacidades dinâmicas nas atividades organizacionais, suscitando diversas críticas no âmbito dessa perspectiva teórica. Outrossim, o estudo contribuiu para mostrar a relação das capacidades dinâmicas com a internacionalização,

tendo como foco não apenas o ingresso em mercados externos, mas também a manutenção da presença nesses locais, abordando de maneira distinta essa analogia e colaborando para a ampliação de análises que encadeiam as duas vertentes de pesquisa.

O desenvolvimento de uma pesquisa que busca analisar a história de uma organização, as suas peculiaridades e a complexidade da construção de processos e mudanças ao longo do tempo, ilustrou a riqueza de dados e as possibilidades de estudar com profundidade elementos de cunho estratégico organizacional. Destarte, os resultados do estudo mostraram que, conforme postula os pesquisadores do campo das capacidades dinâmicas, a construção e articulação dessas capacidades residem na sua associação com uma estratégia adequada e processos organizacionais idiossincráticos, ou seja, as capacidades dinâmicas não se traduzem em melhores práticas, mas sim, na capacidade da empresa em identificar oportunidades e ameaças, mobilizar ativos e recursos para abordar essas questões e se modificar continuamente diante das alterações do mercado, no entanto sempre observando as suas especificidades internas e o seu contexto externo singular.

Em termos de implicações para a investigação organizacional e no âmbito da gestão estratégica, o estudo apresentou evidências da articulação das capacidades dinâmicas nas práticas das empresas, como elas são desenvolvidas e gerenciadas nos diversos momentos vivenciados ao longo da trajetória da organização. Tornou-se possível visualizar diversos meios e mecanismos pelos quais as capacidades dinâmicas se manifestam e influenciam no desenvolvimento e crescimento da empresa. Assim, o estudo abordou alguns apontamentos críticos destinados a essa abordagem, que se referem a avaliação e possibilidade de visualização das capacidades dinâmicas na prática, como também a sua relação com a efetiva construção de uma vantagem competitiva sustentável. Por meio do empenho em averiguar a história ampliada dos casos estudados e de selecionar pontos específicos de mudanças estratégicas e estruturais, foi possível perceber que, o crescimento contínuo das empresas e a capacidade de se reconfigurar diante das mudanças ocorridas, relacionam-se com a construção de uma vantagem competitiva, bem como demonstra o modo como as capacidades dinâmicas afetam a competitividade organizacional. Elas permitem sustentar mudanças mais profundas e requeridas pelo ambiente externo, bem como ampliar os negócios para além das fronteiras nacionais.

A internacionalização, destacada como um fato *a priori* na construção do estudo, também contribuiu para o campo teórico, na medida em que demonstrou a relação entre as capacidades dinâmicas e a expansão internacional. Os estudos, predominantemente, avaliam a internacionalização por meio da inserção e o início do processo, no entanto, há uma necessidade

de se avaliar não apenas a ida para mercados externos, como também a perenidade dessas atividades e suas influências para o crescimento integral da empresa. A presente pesquisa colaborou para essa análise, averiguando que, a articulação das capacidades dinâmicas e as estratégias adequadas adotadas pelos casos estudados, permitem as empresas se adaptarem aos mercados internacionais e orquestrar seus ativos e recursos para abordarem as novas demandas.

Em relação às implicações gerenciais, pode-se perceber que, a construção das capacidades dinâmicas, estratégias e as percepções de necessidade de mudanças ainda é realizado, em alguma medida, de forma inconsciente e não totalmente planejada nas empresas. Nos casos estudados, os gestores sempre seguiram um padrão de identificação de oportunidades e gerenciamento dos ativos, modelos e processos que necessitavam ser modificados e reconfigurados para abordar as mudanças e necessidades internas e do mercado, porém, esses processos não eram concebidos de forma clara e os gestores, por vezes, não visualizavam este padrão. O gerenciamento das capacidades dinâmicas e a compreensão da importância da construção e orquestração dessas capacidades ainda não é algo planejado e estruturado nas organizações, sendo realizado de forma mais intuitiva e experimental. Sendo assim, o estudo contribuiu para demonstrar que, com o entendimento dos elementos das capacidades dinâmicas, seu papel na competitividade e a forma com que a empresa se desenvolve ao longo do tempo, torna-se possível converter a construção e articulação dessas capacidades de forma mais deliberada dentro das empresas, tal como transformá-las em um processo mais cultural e enraizado na estrutura organizacional. A evidência empírica de que há uma relação benéfica entre as capacidades dinâmicas e a competitividade empresarial possibilita aos gestores perceberem a importância do gerenciamento dessas capacidades e os possíveis reflexos positivos na trajetória da empresa.

A despeito das contribuições apresentadas, há algumas limitações do estudo realizado. Para análises mais aprofundadas, estudos quantitativos aliados a abordagem qualitativa podem subsidiar outras formas de visualizar as capacidades dinâmicas e sua relação com a competitividade, trazendo outros olhares e elementos para estruturar a averiguação. Outras empresas de diferentes portes e/ou estruturas, também podem agregar e trazer contribuições distintas para contrapor os achados a respeito das capacidades dinâmicas. Complementarmente, os estudos longitudinais, proporcionariam, igualmente, uma observação mais densa da construção e orquestração das capacidades dinâmicas, trazendo um gama maior de elementos para avaliar sua relação com a competitividade e ampliar a análise para a vinculação dessas capacidades com medidas de desempenho financeiro.

Assim, uma ampla variedade de estudos pode ser, futuramente, desenvolvida dentro do tema das capacidades dinâmicas e sua relação com a evolução organizacional, competitividade, como também com as estratégias de atuação internacional. Estudos também podem ser realizados com empresas pertencentes a diferentes setores econômicos e que atuam em ambientes com distintos níveis de dinamismo e mudanças, a fim de avaliar como estes fatores podem influenciar a articulação das capacidades dinâmicas e os reflexos na competitividade. Estudos quantitativos podem delinear mais claramente elementos e recursos que se vinculam a essas capacidades e coletar a percepção dos gestores nos processos de orquestração das capacidades dinâmicas. Pesquisas que se propuserem a avaliar elementos de liderança e gestão de recursos humanos como aspectos-chave para a articulação das capacidades dinâmicas dentro das organizações, também se mostram pertinentes. Por fim, o tema da internacionalização apresenta possibilidades de estudos que se dediquem a olhar, de forma mais profunda, sua relação com as capacidades dinâmicas, por meio da análise em empresas multinacionais e que exerçam atividades complexas globalmente.

Portanto, percebe-se que, a abordagem das capacidades dinâmicas é um tema que lida com questões complexas, com um amplo grupo de pesquisadores interessados no tema e que ainda está em desenvolvimento. Dado o exposto, há várias e crescentes possibilidades de estudos dentro desse âmbito e sua importância reside, principalmente, que se posicionem como uma teoria que auxilia e sustenta o crescimento e a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável.

REFERÊNCIAS

- ACEDO, Francisco J.; JONES, Marian V. Speed of internationalization and entrepreneurial cognition: Insights and a comparison between international new ventures, exporters and domestic firms. **Journal of World Business**, v. 42, n. 3, p. 236-252, 2007.
- ACENTURE STRATEGY. **Digital disruption**: the growth multiplier. Optimizing digital investments to realize higher productivity and growth. Oxford Economics, [S.l.], 2015. Disponível em: https://www.accenture.com/t20160321T131358__w_/us-en/_acnmedia/PDF-4/Accenture-Strategy-Digital-Disruption-Growth-Multiplier.pdf#zoom=50. Acesso em: 10 mar. 2016.
- AGARWAL, Sanjeev; RAMASWAMI, Sridhar N. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 3, n. 1, p. 1-27, 1992.
- AHARONI, Yair. **The Foreign Investment Decision Process**. Cambridge: Harvard University Press, 1966.
- AL-AALI, Abdulrahman; TEECE, David J. International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 1, p. 95-116, 2014.
- ALBERTIN, Alberto Luiz; SANCHEZ, Otávio Próspero. **Outsourcing de TI: impactos, dilemas, discussões e casos reais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- ALMEIDA, Paul; PHENE, Anupama. Subsidiaries and knowledge creation: The influence of the MNC and host country on innovation. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 8-9, p. 847-864, 2004.
- AMBROSINI, Véronique; BOWMAN, Cliff. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? **International Journal of Management Reviews**, v. 11, n. 1, p. 29-49, 2009.
- ANDERSEN, Otto; BUVIK, Arnt. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 347-363, 2002.
- AREND, Richard; BROMILEY, Philip. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 75, 2009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (BRASSCOM). **Brasil IT BPO-Book 2013-2014**. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detInstitucional.php?codArea=3&codCategoria=48>. Acesso em 09 set. 2016.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (BRASSCOM). **Brasil IT BPO-Book 2015-2016**. São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.brasscom.org.br/brasscom/Portugues/detInstitucional.php?codArea=3&codCategoria=48>. Acesso em 15 out. 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SOFTWARE (ABES). **Mercado Brasileiro de Software: panorama e tendências**, 2016. São Paulo: ABES, 2016. Disponível em: <<http://central.abessoftware.com.br/Content/UploadedFiles/Arquivos/Dados%202011/ABES-Publicacao-Mercado-2016.pdf>>. Acesso em 15 dez. 2016.

ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRA (SOFTEX). **Software e Serviços de TI: a indústria brasileira em perspectiva – n. 2.: Observatório SOFTEX**, Campinas, 2012. Disponível em: <http://publicacao.observatorio.softex.br/_publicacoes/index.php>. Acesso em 10 out. 2016.

ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRA (SOFTEX). **Relatório Anual 2013**. Brasília, 2013. Disponível em: <<http://www.softex.br/a-softex/booksoftex/>>. Acesso em 15 out. 2016.

ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRA (SOFTEX). **Pocket Guide IT: going to foreign markets**. Brasília, 2015. Disponível em: <<http://www.softex.br/internacional/#pocketguide>>. Acesso em 08 mar.2016.

ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRA (SOFTEX). Competitividade da TI Brasileira. In: CONGRESSO RIO INFO, 2016, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** SOFTEX: Rio de Janeiro, 2016a. Disponível em: <http://www.rioinfo.com.br/2016/wp-content/uploads/2016/07/Virginia-Duarte.pdf>>. Acesso em 13 jan. 2017.

ASSOCIAÇÃO PARA PROMOÇÃO DA EXCELÊNCIA DO SOFTWARE BRASILEIRA (SOFTEX). **A Indústria Brasileira de Software e Serviços de TI (IBSS)**. Brasília, 2016b. Disponível em< <http://www.softex.br/ti-brasileira/>>. Acesso em 08 mar. 2016.

AUGIER, Mie; TEECE, David J. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. **Management International Review**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012.

BARNEY, Jay B.; KETCHEN, David J.; WRIGHT, Mike. The future of resource-based theory revitalization or decline? **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1299-1315, 2011.

BARRETO, Ilídio. Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 256-280, 2010.

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Building competitive advantage through people. **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 34, 2002.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. IN: BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Vozes, 2002.

- BELL, Jim. The internationalization of small computer software firms: A further challenge to “stage” theories. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995.
- BELL, Jim; MCNAUGHTON, Rod; YOUNG, Stephen. ‘Born-again global’ firms: An extension to the ‘born global’ phenomenon. **Journal of International Management**, v. 7, n. 3, p. 173-189, 2001.
- BENITO, Gabriel RG; WELCH, Lawrence S. Foreign market servicing beyond choice of entry mode. **Journal of international Marketing**, v. 2, n. 2, p. 7-27, 1994.
- BERELSON, Bernard. **Content analysis in communication research**. Glencoe, Illinois: Free Press, 1952.
- BIRKINSHAW, Julian; ZIMMERMANN, Alexander; RAISCH, Sebastian. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 36-58, 2016.
- BJÖRKMAN, Ingmar; FORSGREN, Mats. Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BLOMSTERMO, Anders; DEO SHARMA, D.; SALLIS, James. Choice of foreign market entry mode in service firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 2, p. 211-229, 2006.
- BONACCORSI, Andrea. On the relationship between firm size and export intensity. **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.
- BOURGEOIS III, L. Jay; EISENHARDT, Kathleen M. Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, n. 7, p. 816-835, 1988.
- BROUTHERS, Keith D.; BROUTHERS, Lance Eliot; WERNER, Steve. Dunning's eclectic theory and the smaller firm: The impact of ownership and locational advantages on the choice of entry-modes in the computer software industry. **International Business Review**, v. 5, n. 4, p. 377-394, 1996.
- BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.
- BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark. Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-561, 1998.
- CALOF, Jonathan L.; BEAMISH, Paul W. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 115-131, 1995.
- CAMISÓN, César; VILLAR, Ana. Capabilities and propensity for cooperative internationalization. **International Marketing Review**, v. 26, n. 2, p. 124-150, 2009.
- CANTWELL, John. A survey of theories of international production. IN: PITELIS, Christos; SUGDEN, Roger (Ed.). **The Nature of the Transnational Firm**, Londres: Routledge, 10-56, 2000.

CANTWELL, John. Revisiting international business theory: A capabilities-based theory of the MNE. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 1-7, 2014.

CASSIOLATO, José E. (Coord.). **Perspectivas do investimento na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Synergia - UFRJ, Instituto de Economia; Campinas: UNICAMP, Instituto de Economia, 2010. (Projeto PIB - Perspectiva de investimento no Brasil; v. 3).

CAVES, Richard E.; PORTER, Michael E. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 91, n. 2, p. 241-261, 1977.

CAVUSGIL, S. Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. **The Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p. 1-21, 1994.

CHANG, Kuo-Hsiung; CHEN, Yung-ray; HUANG, Hsu-Feng. Information technology and partnership dynamic capabilities in international subcontracting relationships. **International Business Review**, v. 24, n. 2, p. 276-286, 2015.

CHANG, Sea-Jin; ROSENZWEIG, Philip M. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 8, p. 747-776, 2001.

CHEN, Shih-Fen S.; HENNART, Jean-Francois. Japanese investors' choice of joint ventures versus wholly-owned subsidiaries in the US: The role of market barriers and firm capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 1, p. 1-18, 2002.

CHETTY, Sylvie K. Dimensions of internationalisation of manufacturing firms in the apparel industry. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 1/2, p. 121-142, 1999.

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. **Harvard Business Review**, v. 37, n. 4, p. 118-128, 1995.

COLOMBO, Massimo G.; GRILLI, Luca. On growth drivers of high-tech start-ups: Exploring the role of founders' human capital and venture capital. **Journal of Business Venturing**, v. 25, n. 6, p. 610-626, 2010.

COVIELLO, Nicole E.; MUNRO, Hugh J. Growing the entrepreneurial firm: networking for international market development. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

CRICK, Dave. The internationalisation of born global and international new venture SMEs. **International Marketing Review**, v. 26, n. 4/5, p. 453-476, 2009.

CYERT, Richard M.; MARCH, James G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs: New Jearsey, 1963.

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.

DAVIS, Jason P.; EISENHARDT, Kathleen M.; BINGHAM, Christopher B. Optimal structure, market dynamism, and the strategy of simple rules. **Administrative Science Quarterly**, v. 54, n. 3, p. 413-452, 2009.

DENRELL, Jerker; POWELL, Thomas. Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage: Contributions and Scope Conditions. In: TEECE, David J.; LEIH, Sohvi (Org.). **The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities**. Oxford Hanbook Online, 2016.

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**, p.1-18, 2010.

DI STEFANO, Giada; PETERAF, Margaret; VERONA, Gianmario. The organizational drivetrain: A road to integration of dynamic capabilities research. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 307-327, 2014.

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.

DUARTE, Carlos Henrique Cabral. Uma década de apoio ao setor de Tecnologias da Informação e Comunicação: eventos importantes e o papel do BNDES. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 37, p. 91-126, 2012. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2692/1/Uma%20d%C3%A9cada%20de%20apoio%20ao%20setor%20de%20tecnologias%20da_P_BD.pdf>. Acesso em 10 dez. 2016.

DUBÉ, Line; PARÉ, Guy. Rigor in information systems positivist case research: current practices, trends, and recommendations. **MIS quarterly**, v. 27, n. 4, p. 597-636, 2003.

DUNNING, John H. Technology, United States investment and European economic growth. **The International Corporation**, p. 141-76, 1970.

_____. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of international business studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

_____. Location and the multinational enterprise: a neglected factor? **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 45-66, 1998.

DUNNING, John H.; LUNDAN, Sarianna M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 25, n. 4, p. 573-593, 2008.

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.

- ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan; MAJKGARD, Anders. Experiential knowledge and costs in the internationalization process. **Journal of international business studies**, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.
- ERIKSSON, Taina; NUMMELA, Niina; SAARENKETO, Sami. Dynamic capability in a small global factory. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 169-180, 2014.
- ERRAMILI, M. Krishna; AGARWAL, Sanjeev; DEV, Chekitan S. Choice between non-equity entry modes: an organizational capability perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 2, p. 223-242, 2002.
- ERRAMILI, M. Krishna; RAO, C. P. Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge. **MIR: Management International Review**, v. 30, n. 2, p. 135-150, 1990.
- FANG, Eric Er; ZOU, Shaoming. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 5, p. 742-761, 2009.
- FELIN, Teppo; POWELL, Thomas C. Designing organizations for dynamic capabilities. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 78-96, 2016.
- FERNANDEZ, M. Teresa Fernandez. Performance of business services multinationals in host countries: Contrasting different patterns of behaviour between foreign affiliates and national enterprises **Service Industries Journal**, v. 21, n. 1, p. 5-18, 2001.
- FIGUEIRA-DE-LEMOES, Francisco; JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 143-153, 2011.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- FRANSMAN, Martin. **The New ICT Ecosystem: Implication for Europe**. Kokoro: Edinburg, 2007
- FREITAS, Marcos André dos Santos. **Fundamentos do gerenciamento de serviços de TI**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.
- GALUNIC, D. Charles; EISENHARDT, Kathleen M. Architectural innovation and modular corporate forms. **Academy of Management journal**, v. 44, n. 6, p. 1229-1249, 2001.
- GARRIDO, Ivan L. et al. A escala EXPERF e os modos de entrada: uma proposta de mensuração de desempenho internacional em empresas brasileiras. **BASE-Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 6, n. 4, p. 312-327, 2009.
- GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 3-23, 1991.

- GRESSLER, Lori Alice. **Introdução à pesquisa**. São Paulo: Loyola, 2004.
- GRIFFITH, David A.; HARVEY, Michael G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 32, n. 3, p. 597-606, 2001.
- GRÖNROOS, Christian. Internationalization strategies for services. **Journal of Services Marketing**, v. 13, n. 4/5, p. 290-297, 1999.
- GULATI, Ranjay; NOHRIA, Nitin; ZAHEER, Akbar. Strategic networks. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 203, 2000.
- GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais. Complexo eletrônico: lei de informática e competitividade. **BNDES Setorial, Rio de Janeiro**, n. 31, p. 5-48, 2010. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/1848/1/BS%2031_complexo%20eletr%C3%B4nico_P.pdf>. Acesso em 03 dez. 2016.
- HAIR JR, Joseph F. et al. Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- HARTLEY, Jean. Case Study Research. In: CASSELL, Catherine; SYMON, Gillian (Org.). **Essential Guide to Qualitative Research Methods in Organizational Research**. London: Sage, 2004. p. 323-333
- 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. et al. **Dynamic Capabilities**: understanding strategic change in organizations. United Kingdom: Blackwell Publishing, 2009.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.
- HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic organization**, v. 7, n. 1, p. 91, 2009.
- HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; KIM, Hicheon. International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. **Academy of Management journal**, v. 40, n. 4, p. 767-798, 1997.
- HOENTHAL, Jukka; JOHANSON, Jan; JOHANSON, Martin. Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 4-19, 2014.
- HUIJS, Maarten; JANSEN, Slinger; BRINKKEMPER, Sjaak. Internationalization and Export of Software Products. In: **International Conference of Software Business**. Springer International Publishing, 2015. p. 207-222.
- HUNG, Richard YuYuan et al. Dynamic capability: Impact of process alignment and organizational learning culture on performance. **Journal of World Business**, v. 45, n. 3, p. 285-294, 2010.

HURMERINTA-PELTOMÄKI, Leila. Time and internationalisation theoretical challenges set by rapid internationalisation. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 217-236, 2003.

HYMER, Stephen. The international operations of international firms: A study of direct investment. **Unpublished Ph. D. dissertation, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA**, 1960.

HYMER, Stephen. **The international operations of national firms: A study of direct foreign investment**. Cambridge, MA: MIT press, 1976.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Anual de Serviços – 2014**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/150/pas_2014_v16.pdf>. Acesso em 15 dez. 2016.

JACOBSEN, Robert. The persistence of abnormal returns. **Strategic Management Journal**, v. 9, n. 5, p. 415-430, 1988.

JANTUNEN, Ari et al. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 3, n. 3, p. 223-243, 2005.

JOHNSON, John M. In-depth interviewing. In: GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, James A. **Handbook of interview research: Context and method**. Sage, 2001, p. 83-102.

JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalisation in industrial systems—a network approach. In: HOOD, Neil; VAHLNE, Jan-Erick (Ed.), **Strategies in global competition**, 468–486. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erick. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erick. The Uppsala internationalization process model revisited from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erick. The mechanism of internationalisation. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990.

JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm—four Swedish cases 1. **Journal of management studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

KARAGOZOGLU, Necmi; LINDELL, Martin. Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study. **Journal of Small Business Management**, v. 36, n. 1, p. 44, 1998.

KATKALO, Valery S.; PITELIS, Christos N.; TEECE, David J. Introduction: On the nature and scope of dynamic capabilities. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1175-1186, 2010.

KIM, Jin Uk; AGUILERA, Ruth V. Foreign location choice: review and extensions. **International Journal of Management Reviews**, 2015.

- KLEIN, Amarolinda Z. et al. **Metodologia de pesquisa em administração: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.
- KNIGHT, Gary A. Entrepreneurship and strategy in the international SME. **Journal of International Management**, v. 7, n. 3, p. 155-171, 2001.
- KNUDSEN, Thorbjørn; MADSEN, Tage Koed. Export strategy: a dynamic capabilities perspective. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 475-502, 2002.
- KOBRIN, Stephen J. An empirical analysis of the determinants of global integration. **Strategic Management Journal**, v. 12, n. S1, p. 17-31, 1991.
- KRAAIJENBRINK, Jeroen; SPENDER, J.-C.; GROEN, Aard J. The resource-based view: a review and assessment of its critiques. **Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 349-372, 2010
- KRAATZ, Matthew S.; ZAJAC, Edward J. How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. **Organization Science**, v. 12, n. 5, p. 632-657, 2001.
- LEVINTHAL, Daniel A.; MARINO, Alessandro. Organizational Evolution and Dynamic Capabilities. **The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities**. Oxford Handbook Online, 2016.
- LOMMELEN, Tinne; MATTHYSSENS, Paul. The internationalization process of service providers: a literature review. **Advances in International Marketing**, v. 15, n. 2, p. 95-117, 2005.
- LUO, Yadong. Dynamic capabilities in international expansion. **Journal of World Business**, v. 35, n. 4, p. 355-378, 2000.
- LUO, Yadong. Capability exploitation and building in a foreign market: Implications for multinational enterprises. **Organization Science**, v. 13, n. 1, p. 48-63, 2002.
- MADHOK, Anoop. Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 1, p. 39-61, 1997.
- MADHOK, Anoop. The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode. **International Business Review**, v. 7, n. 3, p. 259-290, 1998.
- MADRUGA, Roberto. **Guia de implementação de marketing de relacionamento e CRM**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MAJKGÅRD, Anders; SHARMA, D. Deo. Client-following and market-seeking strategies in the internationalization of service firms. **Journal of Business-to-Business Marketing**, v. 4, n. 3, p. 1-41, 1998.
- MAITLAND, Elizabeth; SAMMARTINO, André. Managerial cognition and internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 7, p. 733-760, 2015.
- MAKADOK, Richard. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

MALHOTRA, Naresh K.; AGARWAL, James; ULGADO, Francis M. Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 1-31, 2003.

MALIK, Omar R.; KOTABE, Masaaki. Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 3, p. 421-450, 2009.

MARSHALL, Catherine; ROSSMAN, Gretchen B. **Designing qualitative research**. California: Sage, 1999.

MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE. **Connecting Brazil to the world: A path to inclusive growth**, 2014. Disponível em: <http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Global%20Themes/Americas/Brazils%20path%20to%20inclusive%20growth/MGI_Connecting_Brazil_to_the_world_Full_report_May%202014.ashx>. Acesso em 09 mar. 2016.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 99-118, 1992.

META. **Serviços multiplataforma**: application management services. São Leopoldo, 2016. Disponível em: <<http://www.meta.com.br/site/portfolio-view/application-management-services/>>. Acesso em 05 dez. 2016.

MEYER, Klaus E.; MUDAMBI, Ram; NARULA, Rajneesh. Multinational enterprises and local contexts: the opportunities and challenges of multiple embeddedness. **Journal of management studies**, v. 48, n. 2, p. 235-252, 2011.

MILLINGTON, Andrew I.; BAYLISS, Brian T. The process of internationalisation: UK companies in the EC. **Management International Review**, v. 30, n. 2 p. 151-161, 1990.

MORSCHETT, Dirk; SCHRAMM-KLEIN, Hanna; SWOBODA, Bernhard. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? **Journal of International Management**, v. 16, n. 1, p. 60-77, 2010.

MURTHA, Thomas P. The metanational firm in context: Competition in knowledge-driven industries. **Advances in International Management**, v. 16, p. 101-136, 2004.

NACIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY (NIST). **The NIST definition of cloud computing**. Estados Unidos, 2011. Disponível em: <<http://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/Legacy/SP/nistspecialpublication800-145.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2016.

NELSON, Richard R. Why do firms differ, and how does it matter. In: FOSS, Nicolai (Ed.). **The theory of the firm**: critical perspectives on business and management. Taylor & Francis, 2000.

NERKAR, Atul; ROBERTS, Peter W. Technological and product-market experience and the success of new product introductions in the pharmaceutical industry. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 8-9, p. 779-799, 2004.

NEWBERT, Scott L. Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 2, p. 121-146, 2007.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Administração de Sistemas de Informação**. Porto Alegre: AMGH. 2013.

O'FARRELL, Patrick N.; WOOD, Peter A.; ZHENG, Jurong. Regional influences on foreign market development by business service companies: elements of a strategic context explanation. **Regional Studies**, v. 32, n. 1, p. 31-48, 1998.

O'FARRELL, Patrick N.; ZHENG, J.; WOOD, P. A. Internationalization of business services: an interregional analysis. **Regional Studies**, v. 30, n. 2, p. 101-118, 1996.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.

ÖSTERLE, Hubert; FLEISCH, Elgar; ALT, Rainer. **Business networking: shaping collaboration between enterprises**. New York: Springer Science & Business Media, 2011.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia Phillips. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia Phillips. A framework for understanding accelerated international entrepreneurship. **Research in Global Strategic Management**, v. 7, n. 1, p. 23-40, 1999.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia Phillips. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-554, 2005.

PAVLOU, Paul A.; EL SAWY, Omar A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. **Decision Sciences**, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.

PEHRSSON, Tobias et al. Dynamic capabilities and performance in foreign markets: Developments within international new ventures. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 13, n. 1, p. 28-48, 2015.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013

PITELIS, Christos N.; TEECE, David J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 4, p. 1247-1270, 2010.

PLA-BARBER, José; ESCRIBÁ-ESTEVE, Alejandro. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. **International Marketing Review**, v. 23, n. 3, p. 255-278, 2006.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: The Free Press, 1980.

PRANGE, Christiane; VERDIER, Sylvie. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, v. 46, n. 1, p. 126-133, 2011.

PREECE, Stephen B.; MILES, Grant; BAETZ, Mark C. Explaining the international intensity and global diversity of early-stage technology-based firms. **Journal of Business Venturing**, v. 14, n. 3, p. 259-281, 1999.

QIAN, Gongming; LI, Lee. Profitability of small-and medium-sized enterprises in high-tech industries: the case of the biotechnology industry. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 9, p. 881-887, 2003.

RODRÍGUEZ, Alicia; NIETO, María Jesús. The internationalization of knowledge-intensive business services: the effect of collaboration and the mediating role of innovation. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 7, p. 1057-1075, 2012.

ROESCH, Sylvia M. A.; BECKER, Grace V.; DE MELLO, Maria I. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

RUMELT, Richard. Toward a strategic theory of the firm.. In: LAMB, Robert B. **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984.

SAPIENZA, Harry J. et al. A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 914-933, 2006.

SAARENKETO, Sami et al. Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SMEs. **International Journal of Production Economics**, v. 89, n. 3, p. 363-378, 2004.

SAARENKETO, Sami et al. Linking knowledge and internationalization in small and medium-sized enterprises in the ICT sector. **Technovation**, v. 28, n. 9, p. 591-601, 2008.

SHAMSIE, Jamal; MARTIN, Xavier; MILLER, Danny. In with the old, in with the new: Capabilities, strategies, and performance among the Hollywood studios. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 13, p. 1440-1452, 2009.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, 2004.

SHUEN, Amy; FEILER, Paul F.; TEECE, David J. Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition. **Energy Strategy Reviews**, v. 3, p. 5-13, 2014.

SIQUEIRA, Tagore V. O Setor de Tecnologia da Informação e Comunicação no Brasil no Período Recente. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n. 27, p. 213-260, 2017. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2709.pdf>. Acesso em 15 dez. 2016.

STATDLOBER, Juliano. **Help-Desk e SAC com qualidade**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

STRAUSS, Anselm L.; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SWITZERLAND GLOBAL ENTERPRISE. **ICT Industry in Brazil**. Switzerland, 2013. Disponível em: <<http://www.s-ge.com/en/blog/s-ge-market-research-ict-industry-brazil>>. Acesso em: 10 dez. 2016.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, David J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014a.

TEECE, David J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014b.

TEECE, David; PETERAF, Margaret A.; LEIH, Sohvi. Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty and Entrepreneurial Management in the Innovation Economy. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 13-35, 2016.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TIHANYI, Laszlo; GRIFFITH, David A.; RUSSELL, Craig J. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. **Journal of International Business Studies**, p. 270-283, 2005.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **Information Economy Report 2012: The Software Industry and Developing Countries**. New York, 2012. Disponível em: <http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ier2012_en.pdf>. Acesso em 10 set. 2016.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Economic distance: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Export and foreign establishments**. Stockholm: Almqvist & Wiksel, 1973.

VASILCHENKO, Elena; MORRISH, Sussie. The role of entrepreneurial networks in the exploration and exploitation of internationalization opportunities by information and communication technology firms. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 4, p. 88-105, 2011.

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, n. 4, p. 20-37, 2000.

VERGARA, Sylvia C. **Método de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Livro eletrônico.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006, p. 13-28.

VILLAR, Cristina; ALEGRE, Joaquín; PLA-BARBER, José. Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. **International Business Review**, v. 23, n. 1, p. 38-44, 2014.

VOGEL, Rick; GÜTTEL, Wolfgang H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.

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, Marcos; KLEIN, Amarolinda Zanela. Gestão Estratégica em Empresas de Tecnologia da Informação: Um Estudo de Caso. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 3, p. 37, 2013.

WEISFELDER, Christine J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. IN: Axinn, Paul Matthysens (ed.) **Reassessing the Internationalization of the Firm** (Advances in International Marketing, Volume 11). Emerald Group Publishing Limited, pp.13 – 46, 2001.

WELCH, Lawrence S.; LUOSTARINEN, Reijo. Internationalization: Evolution of a concept. **The Internationalization of the Firm**, v. 14, p. 83-98, 1988.

WELCH, Catherine; PAAVILAINEN-MÄNTYMÄKI, Eriikka. Putting process (back) in: Research on the internationalization process of the firm. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 1, p. 2-23, 2014.

WELCH, Denise E.; WELCH, Lawrence S. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, p. 11-28, 1996.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WU, Lei-Yu. Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 5, p. 549-555, 2007.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Livro eletrônico.

ZAHRA, Shaker A.; GARVIS, Dennis M. International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility. **Journal of business venturing**, v. 15, n. 5, p. 469-492, 2000.

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.; IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

ZAHRA, Shaker A.; SAPIENZA, Harry J.; DAVIDSSON, Per. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 4, p. 917-955, 2006.

ZIMMERMANN, Alexander; BIRKINSHAW, Julian. Reconciling Capabilities and Ambidexterity Theories . In: TEECE, David J.; LEIH, Sohvi (Org.). **The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities**. Oxford Hanbook Online, 2016.

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.

ZOTT, Christoph; AMIT, Raphael. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. **Organization Science**, v. 18, n. 2, p. 181-199, 2007.

APÊNDICE A – PROTOCOLO DO CASO

Parte 1: Visão geral do projeto do Estudo de Caso:

1. Objetivos:
 - a) Identificar os fatos relevantes relacionados à competitividade das empresas estudadas ao longo da sua trajetória;
 - b) Identificar como se desenvolveu o processo de internacionalização das empresas estudadas;
 - c) Verificar a relação das capacidades dinâmicas com os fatos relevantes apontados.

2. Questão de Estudo:
Quais as relações entre as capacidades dinâmicas e a competitividade das empresas de TI brasileiras?

3. Definição dos principais conceitos teóricos abordados.
 - 3.1 Perspectiva das Capacidades Dinâmicas
 - 3.2 Estratégias e Processo de Internacionalização

4. Definição do tipo de caso: Estudo de caso múltiplo

5. Definição da unidade de análise: Empresas da indústria brasileira de software e serviços de TI (2)

6. Órgão financiador do estudo: CAPES (bolsa de estudos)

Parte 2: Plano de coleta de dados:

1. Definição do caso e das formas de coleta de dados:
 - a) Entrevistas semiestruturadas com roteiro pré-determinado com duas empresas brasileiras de software e serviços de TI.
 - b) Análise de documentos: documentos internos da empresa, relatórios anuais, demonstrações financeiras, boletins de comunicação interna, bem como publicações externas que mencionam as empresas analisadas e aquelas envolvendo o setor de TI em geral, além das condições socioeconômicas do cenário de atuação.

Parte 3: Procedimentos operacionais de campo:

1. Credenciais de acesso ao caso: e-mail impresso com a confirmação do agendamento da entrevista e roteiro de entrevista.

2. Agendamento de entrevistas ou coleta de dados: agendamento efetuado por telefone ou e-mail. Confirmação sempre por e-mail.

3. Check-list de materiais necessários em campo:
 - a) Gravador (IPhone)
 - b) Notebook
 - c) Caneta e papel
 - * Solicitar autorização para gravar a entrevista.

Parte 4: Plano de análise do caso:

1. Análise de conteúdo: as categorias de análise foram estabelecidas à priori. As categorias serão confirmadas após as entrevistas.

CATEGORIAS	SUB CATEGORIA	ASPECTOS OBSERVÁVEIS	REFERÊNCIAS
Fatos relevantes	Mercado doméstico	Alterações organizacionais drásticas, que modificaram os modelos de negócio; realinharam recursos e ativos; e alteraram as formas de desempenhar as atividades da empresa.	-
	Internacionalização	Abertura de filiais; abertura de escritórios comerciais; projetos e atividades desenvolvidas em âmbito internacional.	-
Capacidades Dinâmicas	Detectar e moldar oportunidades	Investimentos em P&D; geração de base externa de pesquisas; aquisição de conhecimentos; desenvolvimento de rotinas de criação de conhecimentos; monitoramento das atividades de concorrentes, clientes e fornecedores; desenvolvimento de processos para identificar mercados-alvo.	Eisenhardt e Martin (2000); Teece (2007); Teece (2012); Zahra e George (2002); Zollo e Winter (2002).
	Apreender as oportunidades	Desenvolvimento de produtos, processos e serviços; criação, ajuste e aprimoramento dos modelos de negócio; aquisição de novas tecnologias; decisões estratégicas; transformação de rotinas; assimilação de conhecimentos.	
	Gerenciar ameaças e transformar	Descentralização e gestão colaborativa; governança; coespecialização; flexibilidade e capacidade de resposta; gestão do conhecimento (exploração, compartilhamento, codificação); redes de colaboração; abandono de recursos.	
Internacionalização	Estratégias	Motivos para se internacionalizar e modos de entrada.	Fernandez, (2001); Majkgard; Sharma (1998); Rodriguez; Nieto (2012)
	Processos	Velocidade da internacionalização; níveis de controle e riscos assumidos; adaptações para as atividades relacionadas às operações em mercados externos; dificuldades e êxitos; benefícios.	Garrido <i>et al.</i> (2009); Hurmerinta-Peltomaki (2003); Osland Taylor e Zou (2001); Oviatt e Mcdougall, (2005); Morschett <i>et al.</i> , (2010); Root, 1994; Tihayi <i>et al.</i> (2005); Welch e Luostarien (1988).

2. Comparação entre os casos estudados.

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS COM AS EMPRESAS

Primeira fase das entrevistas – Dados da empresa e histórico

Identificação da empresa:

- a) Razão Social:
- b) Endereço:
- c) Faturamento do último ano:
- d) Número de funcionários

Histórico da empresa:

- a) Solicitar ao entrevistado que relate a história completa da empresa, pontuando mudanças estratégicas e alterações significativas ocorridas ao longo da sua trajetória (com a finalidade de mapear os fatos relevantes);
- b) Solicitar ao entrevistado que descreva quais os produtos e serviços oferecidos pela empresa, áreas de atuação, localização de filiais e principais clientes atendidos.

Identificação do entrevistado:

- a) Cargo/área de atuação:
- b) Tempo de empresa:

Data da entrevista: ____/____/____

Duração da entrevista: _____

Segunda e terceira fase das entrevistas – Detalhamento dos fatos relevantes e percepção dos gestores

* Para a realização das entrevistas foi utilizado o roteiro de entrevista proposto a seguir.

Identificação do entrevistado:

- a) Cargo/área de atuação:
- b) Tempo de empresa:

Data da entrevista: ___/___/___ Duração da entrevista: _____

Observação	Os termos técnicos presentes nos tópicos abordados e nos questionamentos efetuados foram explicados aos entrevistados. No momento da entrevista se utilizou de uma linguagem condizente com o perfil do entrevistado e para abordar os tópicos mais específicos, foram fornecidos esclarecimentos e informações adicionais para melhor compreensão.		
Objetivos específicos	Referencial teórico	Norteadores teóricos	Roteiro de entrevista
Identificar os fatos relevantes relacionados à competitividade das empresas estudadas ao longo da sua trajetória.	-	-	Solicitar ao entrevistado que relate a história completa da empresa, pontuando mudanças estratégicas e alterações significativas ocorridas ao longo da sua trajetória (com a finalidade de mapear os fatos relevantes); <i>*Realizado na primeira fase das entrevistas</i>
Identificar como se desenvolveu o processo de internacionalização das empresas estudadas.	Abordagem Econômica: Hymer (1976); Coase (1937); Buckley e Casson (1976; 1998); Dunning (1980; 1988).	Teoria do poder de mercado; Internalização e Paradigma Eclético.	- Solicitar ao entrevistado que conte como ocorreu a internacionalização da empresa e como se desenvolve as atividades interacionais; - Questionar quais foram os motivos para a internacionalização da empresa, bem como o impacto, vantagens e dificuldades percebidas;

	<p>Abordagem Comportamental: Johanson e Vahlne (1977; 1990; 2009). Networks: Coviello e Munro (1995); Johanson e Mattson (1988); Welch e Welch (1996). Empreendedorismo: Knight (2001); Oviatt e Mcdougall, (1999); Zahra e Garvis (2000).</p>	<p>Distância psíquica; aprendizagem experimental, gradualismo. <i>Networks</i>. Empreendedorismo ‘Internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Questionar quais adaptações foram necessárias para a internacionalização; - Questionar a respeito dos modos de entrada utilizados e a velocidade da internacionalização; - Questionar a respeito dos critérios para seleção dos mercados-alvo; - Questionar quais as estratégias de marketing foram necessárias para atender os mercados externos; - Questionar a respeito dos aspectos macroambientais do mercado internacional (culturais, políticos, sociais, macroecômicos); - Questionar a respeito dos concorrentes e do perfil dos clientes no mercado internacional; - Questionar a respeito do impacto das estratégias de internacionalização para o desempenho da empresa.
<p>Verificar a relação das capacidades dinâmicas com os fatos relevantes apontados.</p>	<p>Eisenhardt e Martin (2000); Zahra e George (2002); Zollo e Winter (2002); Teece (2007).</p>	<p>Sistemas analíticos (e capacidades individuais) de aprender e detectar, filtrar, moldar e calibrar oportunidades. Estruturas empresariais, procedimentos, projetos e incentivos para aproveitar as oportunidades. Contínuo alinhamento e realinhamento de específicos ativos tangíveis e intangíveis.</p>	<p>Para cada fato relevante questionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questionar o que motivou essa atividade/processo/projeto, de onde partiu a iniciativa; - Questionar se foram realizadas reuniões com clientes, fornecedores e terceiros vinculados a essa atividade; - Questionar se houve algum tipo de mapeamento das necessidades de clientes e mercados, como foi efetuado reconhecimento das mudanças percebidas; - Questionar como o conhecimento gerado nessa atividade e em outros movimentos efetuados pela empresa é gerado e disseminado entre os funcionários e nas unidades dispersas globalmente; - Questionar como a empresa estava estruturada para esse fato, divisão de tarefas e responsabilidades; - Questionar a respeito de investimentos em P&D e se há uma base externa de pesquisa que contemple clientes, fornecedores e complementares. <p>- Questionar como a empresa se organizou/mobilizou para essa atividade/processo/projeto, quais mudanças foram necessárias;</p>

			<ul style="list-style-type: none"> - Questionar como se deu o processo de gestão e as atividades funcionais; - Questionar a necessidade de desenvolver novos produtos, serviços e processos; - Questionar a necessidade de desenvolver e/ou adquirir novas tecnologias; - Questionar se houve alterações no modelo de negócio da empresa e se houve flexibilidade para tais alterações; - Questionar sobre a tomada de decisões estratégicas; - Questionar sobre alterações nas rotinas, como foram assimilados e disseminados os novos conhecimentos requeridos. - Questionar se, após a implementação dessa atividade/rotina/processo, fez-se necessário algum ajuste no que tange: <ul style="list-style-type: none"> * desenvolver processos de codificação e disseminação de conhecimento para alterar conjuntos de rotinas; * explorar os novos conhecimentos desenvolvidos e os resultados alcançados por meio da sua articulação * desenvolver e manter cadeias de valor (questionar como se estabeleceu) * estabelecer <i>networks</i> com parceiros externos (questionar como ocorre/ocorreu esses relacionamentos) * como foram tomadas as decisões (centralização) e flexibilidade para as mudanças; * como se deu o gerenciamento da propriedade intelectual e da transferência de tecnologias - Questionar se a empresa já abandonou alguma combinação de recursos e rotinas e os motivos que conduziram a essa mudança.
--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora.