

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**CAPACITAÇÕES DINÂMICAS E SUA RELAÇÃO  
COM O PROCESSO INOVADOR EM PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS**

ANA CAROLINA RAMOS CORDEIRO  
Matrícula: 112019244

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

JANEIRO 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
INSTITUTO DE ECONOMIA  
MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**CAPACITAÇÕES DINÂMICAS E SUA RELAÇÃO  
COM O PROCESSO INOVADOR EM PEQUENAS E  
MÉDIAS EMPRESAS**

---

ANA CAROLINA RAMOS CORDEIRO  
Matrícula: 112019244

ORIENTADOR: Prof. Ronaldo Fiani

JANEIRO 2017

*As opiniões expressas neste trabalho são da exclusiva responsabilidade do autor.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais, Lídia Ramos e Marcio Cordeiro, pelo apoio incondicional no meu processo de aprendizado. Não poderia deixar de agradecer aos mestres que despertaram em mim a certeza de ter feito a escolha certa quanto à minha carreira, em especial ao professor Ronaldo Fiani, que tornou o processo de aprendizado muito agradável e interessante em suas aulas de Microeconomia, Economia Industrial e Teoria dos Jogos. Sou grata por sua dedicação aos alunos como professor, assim como orientador, sendo sempre solícito e muito paciente. À UFRJ pelo conhecimento que adquiri desde o Colégio de Aplicação da UFRJ até a formação superior no Instituto de Economia. Por fim, aos amigos que ganhei ao longo da graduação, que me motivaram para a conclusão desta etapa e que tornaram os anos de faculdade uma época muito boa em minha vida.

## **RESUMO**

Neste trabalho será apresentada uma resenha teórica sobre a influência das Capacitações Dinâmicas no processo inovador em Pequenas e Médias Empresas. Deve-se considerar os textos de Teece e Pisano (1994) e Borch e Madsen (2007) como fundamentais na composição deste trabalho, além dos demais autores que poderão ser vistos ao longo deste trabalho. Será abordada a Teoria das Capacitações Dinâmicas, explicitando de que maneira as características internas, em especial das Pequenas e Médias Empresas irão construir vantagens competitivas e contribuirão o processo inovador. A intenção é evidenciar de que forma as Pequenas e Médias Empresas podem se beneficiar de capacitações dinâmicas para inovar e se manterem competitivas em um mercado com uma concorrência acirrada.

## SÍMBOLOS, ABREVIATURAS SIGLAS E CONVENÇÕES

PME	Pequena e Média Empresa
TCD	Teoria das Capacitações Dinâmicas
VBR	Visão Baseada em Recursos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

## SUMÁRIO

<b>Introdução</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I - Teoria das Capacitações Dinâmicas e a Inovação e Concorrência em uma abordagem Schumpeteriana</b> .....	10
1.1 Definições e desenvolvimento da abordagem de Capacitações Dinâmicas .....	10
1.2 Teece e Pisano e os Processos, Posição no mercado e Trajetórias de Expansão .....	14
1.3 Schumpeter, a Inovação e sua relação com a Teoria das Capacitações Dinâmicas .....	17
<b>CAPÍTULO II – Pequena e Média Empresa e sua relação com a Teoria das Capacitações Dinâmicas e com a inovação</b> .....	22
2.1 Classificações para Pequenas e Médias Empresas .....	22
2.2 Pequenas e Médias Empresas no Brasil .....	25
2.3 Especificidades, Inovação e Capacitações Dinâmicas em PME .....	26
<b>CAPÍTULO III – Capacitações Dinâmicas facilitando a Inovação em Pequenas e Médias Empresas</b> .....	32
3.1 A Capacidade de Inovação e sua relação com as Capacidades Dinâmicas .....	33
3.2 Capacitações Dinâmicas que facilitam a Inovação em PME .....	37
<b>Conclusão</b> .....	42

## INTRODUÇÃO

A década de 1970 trouxe novas abordagens sobre a firma que podem ser consideradas mais aplicáveis à realidade empresarial. A firma neoclássica deve ser vista como uma simplificação do comportamento real das empresas. Nesta visão, as vantagens competitivas poderiam ser consideradas um acidente no funcionamento do mercado, sendo assim, passageiras (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Na abordagem convencional, não existiriam opções estratégicas, nem como diferenciar o produto, e as firmas tenderiam a ser idênticas. Para justificar as diferenças entre as empresas, duas novas abordagens surgiram, a Visão Baseada em Recursos e a Teoria das Capacitações Dinâmicas (FIANI, 2015).

A Visão Baseada em Recursos justifica as diferenciações entre empresas pelos seus estoques de recursos. Nesta abordagem, recursos e capacidades podem ser dados como fixos. Já a Teoria das Capacitações Dinâmicas, a qual será tratada neste trabalho, faz críticas à abordagem anterior, pois considera mais importante a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Desta maneira, enfatiza o dinamismo do mercado e a importância das firmas responderem às alterações conjunturais. A antecipação dessas transformações nos portfólios de recursos que garantiria às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva. Não existe uma única definição para capacitações dinâmicas, porém uma das mais importantes foi dada por Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516). Para estes autores, capacitações dinâmicas consistiriam na capacidade de a empresa integrar, construir e reconfigurar competências, a fim de ser capaz de responder a ambientes em mudança acelerada.

A motivação inicial para o desenvolvimento desta monografia foi o interesse pela Teoria das Capacitações Dinâmicas devido a sua aplicabilidade no contexto atual. O objetivo geral é avaliar a relação entre a Teoria das Capacitações Dinâmicas e o Processo Inovador em Pequenas e Médias Empresas, já os objetivos específicos são apresentar a Teoria das Capacitações Dinâmicas e evidenciar de que forma as Pequenas e Médias Empresas podem se beneficiar de capacitações dinâmicas para inovar e se manterem competitivas em um mercado com uma concorrência cada vez mais acirrada.

Firmas que apresentam melhor performance demonstram capacidade de respostas rápidas ao mercado, produzem inovação e administram a firma a fim de coordenar e redistribuir competências internas e externas (TEECE *et al.*, 1997). No primeiro capítulo, será apresentada a Teoria das Capacitações Dinâmicas (TCD) e a Inovação e Concorrência em uma abordagem Schumpeteriana. Serão abordadas as diferentes definições para capacitações dinâmicas e como são construídas, podendo ser originadas da ação empreendedora dos executivos da empresa ou de rotinas presentes nesta. O trabalho de Teece e Pisano (1994) tem um papel fundamental nesta monografia, visto que os autores introduzem a ideia de que as ações estratégicas de uma firma advêm de seus processos gerenciais e organizacionais, sua posição atual no mercado e as trajetórias disponíveis para o futuro. Também serão apresentadas críticas feitas à Visão Baseada em Recursos que serão importantes para a compreensão da TCD.

As Pequenas e Médias Empresas também serão foco deste trabalho, sendo enfatizadas suas características principais, a fim de se compreender de que forma suas especificidades impactam no processo inovador. No segundo capítulo, será abordada a definição de Pequenas e Médias Empresas e a variedade de classificações para o porte das empresas. Serão apresentados critérios quantitativos, uma vez que são de fácil coleta e muito utilizados e critérios qualitativos que permitem uma visão da empresa em funcionamento.

Não existe uma definição consensual rigorosamente utilizada, contudo o número de empregados é a classificação mais usada no Brasil, sendo O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) responsável pela classificação. Também serão apresentadas as implicações do porte na atividade empresarial. Por fim, será elaborada uma análise de vantagens e dificuldade da inovação em PME e da importância de capacitações em empresas de menor porte.

A partir da apresentação da Teoria das Capacitações Dinâmicas, inovação e concorrência schumpeterianas e de análises sobre Pequenas e Médias Empresas, no terceiro capítulo, a relação entre capacitações dinâmicas e inovação será evidenciada. Nos dias de hoje, a inovação torna-se um meio para manutenção de uma firma inserida em um contexto de concorrência acirrada. A capacidade de inovação pode contribuir na transformação de conhecimentos e idéias em novos produtos, processos e sistemas e, neste trabalho, as

capacitações dinâmicas devem ser consideradas como condição prévia para a capacidade de inovação. Serão também identificadas categorias de capacitações dinâmicas que contribuem para a inovação em PME.

Assim, no último capítulo será discutida a capacidade de inovação e o impacto das capacitações dinâmicas para o processo inovador. Desta maneira, pode-se alcançar o objetivo principal deste trabalho, o qual é identificar relações entre capacitações dinâmicas e a inovação em Pequenas e Médias Empresas. Serão apresentadas quais categorias de capacitações podem contribuir para a introdução de novos processos e produtos na firma e conseqüentemente, colaborar para o bom funcionamento e gerenciamento da empresa, conforme as novas demandas que surgem em um contexto de mudança acelerada. A conclusão deste trabalho apontará pontos-chave para a monografia e possíveis desdobramentos a serem pesquisados.

## **CAPÍTULO I - Teoria das Capacitações Dinâmicas e a Inovação e Concorrência em uma abordagem Schumpeteriana**

### ***Introdução***

A TCD foi formulada a fim de compreender a formação de competências em ambientes de alta complexidade e mudança constante, procurando estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas consequências gerenciais, quanto à formação, conservação e destruição de recursos (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Na primeira seção deste capítulo, será vista a Teoria das Capacitações Dinâmicas (TCD) e as diferentes definições dadas pelos principais autores desta abordagem, como também as divergências quanto à construção destas. Ademais, serão apontadas críticas feitas a uma teoria contemporânea a TCD, a Visão Baseada em Recursos.

A segunda seção utiliza como base o trabalho de Teece e Pisano (1994) e tem como objetivo identificar como os processos, a posição no mercado e as trajetórias de expansão ajudam a determinar as capacitações dinâmicas desenvolvidas. Por fim, na terceira seção serão apresentadas a Inovação e Concorrência em uma abordagem Schumpeteriana. Nesta abordagem, as inovações podem ser entendidas como resultado da busca constante de lucros extraordinários, os quais advêm de vantagens competitivas obtidas pela empresa inovadora (POSSAS, 2002). Ao final da seção, será tratada a relação da Inovação e Concorrência Schumpeteriana com a Teoria das Capacitações Dinâmicas.

### **1.1 Definições e desenvolvimento da abordagem de Capacitações Dinâmicas**

A expressão Capacitações Dinâmicas, em inglês *Dynamic Capabilities* deriva de dois pontos-chave. Teece e Pisano (1994) concordam que o termo "dinâmico" refere-se à mudança constante do ambiente no qual as empresas estão inseridas, o que torna necessário determinadas respostas estratégicas rápidas, dado que o ritmo da inovação é acelerado. No entanto, Ambrosini e Bowman (2009) discordam desta posição e acreditam que capacitações podem estar presentes em ambientes relativamente estáveis. Assim, apontam que o termo "dinâmico" refere-se à alteração da base de recursos de uma firma. Já o termo "capacitações" enfatiza o papel-chave da gestão estratégica em adaptar, integrar e reconfigurar habilidades organizacionais internas e externas, recursos, e competências (TEECE; PISANO, 1994).

Não existe apenas uma única definição para o termo Capacitações Dinâmicas, deste modo, serão apresentadas algumas das definições encontradas em trabalhos de autores desta abordagem. Ambrosini e Bowman (2009) organizaram em seu trabalho as principais definições encontradas dentro desta abordagem e algumas destas estão explicitadas a seguir. O termo Capacitações Dinâmicas foi pioneiramente utilizado no trabalho de Teece, Pisano e Shuen em 1997, intitulado “*Dynamic capabilities and strategic management*”. Neste, capacitações dinâmicas consistiam na capacidade de a empresa integrar, construir, reconfigurar competências, para dar conta de ambientes em mudança acelerada. No entanto, revisando a literatura desta abordagem, as definições são variadas. Para ilustrar esta gama de definições, pode-se citar a definição proposta por Eisenhard e Martin (2000), na qual as capacitações dinâmicas são rotinas estratégicas e organizacionais pelas quais as empresas conseguem novas configurações de recursos enquanto mercados emergem, se desenvolvem e acabam. Helfat *et al.* (2007) oferecem outra definição, na qual capacitações consistiriam na capacidade de uma organização propositadamente criar, ampliar ou modificar sua base de recursos. Por base de recursos devemos entender os ativos tangíveis, intangíveis e humanos, assim como competências que a empresa desenvolveu (FIANI, 2015, p. 206).

Fiani (2015) explicita em seu livro a diferenciação entre Capacitações Dinâmicas e Competências. Diferente de competências, que são o conjunto de rotinas e processos necessários para a consecução de etapas da atividade produtiva de uma empresa, as capacitações tem origem na capacidade de responder às mudanças que estão sempre ocorrendo nos mercados. Uma empresa pode ter muitas competências acumuladas e, no entanto, não saber lidar com o mercado constantemente se alterando.

Uma forma de compreendermos mais a fundo o objetivo da Teoria das Capacitações é observando algumas de suas críticas à Visão Baseada em Recursos (VBR), em inglês *Resource-based View*. Esta última teve como precursora a economista Edith Penrose e, assim como a abordagem das capacitações, surgiu em meados do século XX. A VBR determina o estoque de recursos como fonte de vantagem competitiva e diferenciação das empresas. No entanto, concede pouca importância a um aspecto relevante para a teoria dinâmica das capacitações, os fatores ambientais. Visto que com a alteração das condições ambientais mudam também os recursos que garantem a sobrevivência e o bom desempenho de uma firma, a antecipação destas transformações nos portfólios de recursos garante às empresas a

possibilidade de obter vantagem competitiva. Desse modo, os autores que analisam determinados ambientes muito competitivos e turbulentos destacam a necessidade de continuamente redefinir a base de recursos das firmas (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Outra crítica que Teece e Pisano (1994) fazem à VBR é que um dado estoque de recursos não é suficiente para sustentar uma vantagem competitiva significativa. As empresas que obtêm melhores resultados no mercado global por bastante tempo são as que demonstram a capacidade de resposta adequada, flexibilidade para produtos inovadores, assim como capacidade de gestão para coordenar de forma eficaz a implantação de competências internas e externas. Foi observado que uma empresa pode acumular um grande estoque de ativos de tecnologia valiosos, e ainda assim não ter muitas capacidades úteis para obter vantagens competitivas (TEECE; PISANO, 1994). Como capacidade útil, poderíamos exemplificar a capacidade de acumular determinados recursos e combiná-los em novas configurações, as quais são capazes de gerar fontes adicionais de renda.

Além da diversidade de definições, outro ponto importante para esta abordagem é o questionamento de como se constroem estas capacitações. Fiani (2015) aponta as capacitações dinâmicas são consideradas resultado da ação empreendedora dos executivos da empresa ou de rotinas presentes na firma, conforme a vertente considerada. Inicialmente, será apresentada a visão de Teece, o qual valoriza o papel do gerenciamento. Em seguida, a visão de Nelson e Winter (1982) em seu livro “Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica”, no qual a rotina é um ponto crucial. Assim como Teece, Nelson e Winter podem ser considerados um dos principais autores da TCD, trazendo diferentes aspectos dessa abordagem.

Teece (2009) é crítico à ênfase nas rotinas, exaltando o papel do gerenciamento e das decisões estratégicas que precisam ser tomadas pelo empresário. O gestor define objetivos, políticas, práticas e estratégias, e precisa estar atento a mudanças tecnológicas e de perfil de consumo. Deve-se salientar dois problemas que acontecem na ausência de capacitações dinâmicas. O primeiro envolve a dificuldade em se manter inovando em um mercado em permanente mudança e o segundo reside no fato de que, apesar de possuir recursos de melhor qualidade, a firma não consegue desfrutar de renda superior às demais empresas por muito tempo, pois as concorrentes acabam neutralizando sua vantagem por meio de outras inovações (FIANI, 2015).

Outra vertente aponta que as capacitações dinâmicas podem ser resultado das rotinas de uma empresa, sendo consideradas desde rotinas técnicas bem especificadas para a produção, como procedimentos para contratações e demissões, encomendas de novos estoques, ou aumentos a produção de itens de alta demanda, além das políticas relativas ao investimento, à pesquisa e desenvolvimento ou à publicidade, e estratégias empresariais relativas à diversificação da produção e ao investimento no exterior. Fiani (2015) identifica dois pontos com relação às rotinas que devem ser ressaltados. O primeiro ponto é que uma rotina é um processo coletivo, sendo assim, a ação individual não é determinante e sim o conjunto. O segundo consiste no fato de as rotinas serem o modo pelo qual as firmas armazenam o conhecimento necessário para desempenhar suas atividades, desta maneira são a memória conjunta dos indivíduos da empresa. Ainda que aparelhos eletrônicos possam auxiliar no armazenamento destas informações, parte deles é intrínseca aos trabalhadores. Nelson e Winter (1982) intitulam este conhecimento conjunto dos indivíduos como memória coletiva da organização.

Pode-se acrescentar que Nelson e Winter (1982) estabelecem um paralelo entre sua Teoria Evolucionária Econômica e a Teoria Evolucionária da Biologia. Fazem uma comparação entre as rotinas e os genes, uma vez que são características persistentes do organismo determinam seu provável comportamento, o qual também é afetado pelo ambiente onde está inserido. As características podem ser consideradas selecionáveis no sentido de que organismos com certas rotinas podem sair-se melhor do que outros e sua importância relativa na população ou no seu ramo de trabalho pode aumentar ao longo do tempo. Assim, as rotinas portam o conhecimento da organização tal como um código genético (NELSON; WINTER, 1982).

Nelson e Winter (1982) adotam uma perspectiva evolucionista da microeconomia, na qual consideram firmas como organizações que detêm competências e que buscam ajustá-las visando a uma adaptação às condições do mercado. Na terceira seção será visto que essa perspectiva inspira-se em Schumpeter e rompe com os pressupostos metodológicos tradicionais como o de equilíbrio e o de racionalidade maximizadora, substituído pelo de racionalidade limitada ou processual, sendo as organizações submetidas a ambientes de incerteza. As firmas, então, não possuem informação nem capacidade de cálculo necessária a um comportamento maximizador. Diante da racionalidade limitada, as rotinas organizacionais

são adotadas como mecanismos de coordenação das decisões e comportamentos diante de incertezas. A concorrência seria geradora de assimetrias e indutora de inovações, que são o motor da dinâmica capitalista, abandonando o referencial de equilíbrio clássico.

## **1.2 Teece e Pisano e os Processos, Posição no mercado e Trajetórias de Expansão**

Nesta seção será apresentada a argumentação de Teece e Pisano de que as estratégias de uma empresa advêm de seus processos gerenciais e organizacionais, sua posição atual no mercado e as trajetórias disponíveis para o futuro. Estes conceitos serão explicados ao longo do texto, tornando claro o papel destes na formação das capacidades. Ao final, será apresentada a questão da replicação e imitação, uma vez que estes fenômenos determinam quão prontamente uma competência pode ser copiada por concorrentes e, portanto, a durabilidade da vantagem de uma empresa sobre as outras.

Por processos gerenciais e organizacionais, Teece e Pisano (1994) referem-se à maneira como são realizadas as atividades empresariais, como suas rotinas, ou suas práticas frequentes, a integração, reconfiguração e o processo de aprendizagem. O bom desempenho de uma empresa não está diretamente relacionado a qualquer investimento de capital ou o grau de automatização das instalações, mas pode ser impulsionado por rotinas organizacionais especiais. Essas rotinas impactam significativamente o desempenho de variáveis tais como o custo de desenvolvimento, prazos de entrega e qualidade. Os processos organizacionais, muitas vezes exigem altos níveis de coerência, e quando uma empresa os faz, a replicação por parte dos competidores torna-se difícil porque requer mudanças sistêmicas em toda a organização. Dito de outro modo, a imitação parcial ou replicação de um modelo de sucesso pode não ter benefícios para as demais empresas. Além disso, a integração interna na empresa é muito importante, assim como o relacionamento externo, por meio de alianças estratégicas.

Também pode ser considerada como processo gerencial e organizacional a aprendizagem que consiste em um procedimento pelo qual a repetição e a experimentação permitem que as tarefas sejam melhor e mais rapidamente desempenhadas, além de permitir que novas oportunidades e formas de produção sejam identificadas. O aprendizado envolve habilidade organizacional, bem como competências individuais. Ainda que habilidades individuais tenham relevância, o seu valor depende do seu emprego em configurações organizacionais, em outras palavras, os processos de aprendizagem são sociais

e coletivos. O aprendizado requer códigos comuns de comunicação e procedimentos de busca coordenados (TEECE; PISANO, 1994, p.10). Outro fator importante é que a organização do conhecimento gerado por tal atividade reside em novos padrões de atividade, rotinas com uma nova lógica de organização. Como indicado anteriormente, as rotinas são padrões de interações que representam soluções bem sucedidas para problemas particulares. Uma questão importante no processo de aprendizado é a importância do erro. Eisenhardt e Martin (2000) apontam que sucessos não movem atenção para os resultados como os erros e, assim, erros podem motivar o aprendizado.

Em ambientes que mudam rapidamente, dá-se valor também à habilidade de perceber a necessidade de reconfigurar ativos para realizar a transformação interna e externa necessária. Isso requer vigilância constante dos mercados, tecnologias e disponibilidade de adotar as melhores práticas. A mudança é custosa, desse modo, as empresas devem desenvolver processos para minimizar os gastos. A capacidade de calibrar os requisitos para a mudança e efetuar os ajustes necessários parece depender da capacidade de perceber o ambiente, para avaliar mercados e concorrentes, e realizar rapidamente a reconfiguração e transformação frente da concorrência (TEECE; PISANO, 1994, p.11).

Além dos processos, a posição no mercado também determina as capacitações. Por posição nos referimos a sua dotação tecnológica atual e de propriedade intelectual, além da gama de clientes e as relações com fornecedores. A postura estratégica de uma empresa é determinada não somente pelo processo de aprendizagem e pela coerência de seus processos internos e externos, mas também pela sua localização no tempo em relação aos seus ativos de negócios (TEECE; PISANO, 1994). Os ativos de negócio são o conhecimento obtido dentro de uma empresa, de difícil imitação e fundamentais para diferenciar esta empresa dentre as demais. A posição atual tem um impacto na postura estratégica da firma e em como a vantagem competitiva é obtida (TEECE, 2009).

Por trajetórias ou caminhos, nos referimos às alternativas estratégicas disponíveis para a empresa e a atratividade das oportunidades futuras. Ademais, Teece e Pisano (1994) afirmam que a trajetória passada pela empresa afeta seu grau de eficiência. Assim, a firma tem uma dependência de sua trajetória anterior e esta afeta sua posição atual. Grassi (2005) pontua que trajetórias à frente são influenciadas pela trajetória passada, sendo os investimentos

prévios da firma e suas rotinas determinates seu comportamento futuro. Ambrosini e Bowman (2009) indicam que o país de origem da empresa afeta o conhecimento adquirido e seu histórico de experiências, causando impacto também nas capacitações dinâmicas adquiridas.

Teece e Pisano (1994) ressaltam uma questão relevante para este trabalho, a replicação e imitação. Estes fenômenos determinam quão prontamente uma competência pode ser copiada e, portanto, a durabilidade de uma vantagem. As capacidades organizacionais distintas podem fornecer vantagem competitiva e gerar rendas somente, mas é importante que sejam baseadas em um conjunto de rotinas, habilidades e ativos complementares que são de difícil imitação.

A replicação envolve a transferência ou reinstalação de competências de um cenário econômico concreto para outro. Quando o conhecimento produtivo é incorporado, ele não pode ser obtido simplesmente por transmissão de informação. Apenas em casos em que todo o conhecimento relevante é totalmente codificado e compreendido, a replicação pode ser entendida como um problema simples de transferência de informação. A replicação e a transferência são muitas vezes impossíveis e, na ausência de transferência de pessoas que possam transmitir o conhecimento, a dificuldade deste processo pode ser minimizada se investimentos forem feitos para converter conhecimento tácito em conhecimento codificado. Entretanto, frequentemente, este processo não é possível. A imitação é simplesmente a replicação realizada por um concorrente e não pela própria empresa. Deste modo, sendo a auto-replicação difícil, a imitação por um concorrente é ainda mais. Em mercados competitivos, é a facilidade de imitação que determina a sustentabilidade da vantagem competitiva, uma vez que a fácil imitação implica a rápida dissipação do que Schumpeter chamava de rendas do empreendedor (TEECE; PISANO, 1994).

Fatores que tornam a replicação difícil também tornam a imitação difícil. Assim, quanto mais tácito o conhecimento produzido na empresa, mais difícil de se replicar dentro da mesma ou pelos seus concorrentes. Quando o componente tácito é elevado, a imitação torna-se um processo extremamente difícil de ser realizado na ausência de contratação de indivíduos-chave e a transferência de processos organizacionais. No entanto, um outro conjunto de barreiras impede a imitação de certas capacidades em países industriais avançados. Este é o sistema de direitos de propriedade intelectual, tais como patentes,

segredos comerciais e marcas comerciais, e até mesmo imagem comercial (TEECE; PISANO, 1994).

### **1.3 Schumpeter, a Inovação e sua relação com a Teoria das Capacitações Dinâmicas**

Este trabalho tem como objetivo tratar da TCD e de que maneira o processo inovador é beneficiado pelas capacitações em PME. Deste modo, esta seção trata-se de Schumpeter, economista precursor da Abordagem das Capacitações Dinâmicas, e que traz em sua obra a inovação como meio de se alcançar o desenvolvimento.

Inicialmente, serão apresentados a inovação e a concorrência em uma visão Schumpeteriana, uma vez que nesta abordagem a concorrência é a principal incentivadora das inovações, já que as firmas estarão sempre buscando novas combinações a fim de se diferenciar e romper o fluxo circular. Podemos compreender as inovações tecnológicas como mudanças tecnológicas, organizacionais, comerciais e contratuais. Para Schumpeter (1911), são inovações: a introdução de um novo bem; a introdução de um novo método de produção; a abertura de um novo mercado; a conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas de bens semimanufaturado ou o estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria. Considera que inovações podem ser entendidas como resultado da busca constante de lucros extraordinários, os quais são alcançados mediante a obtenção de vantagens competitivas entre as empresas. Estas procuram se diferenciar umas das outras nas mais variadas dimensões do processo competitivo, tanto os tecnológicos quanto os de mercado (POSSAS, 2002). Schumpeter (1911) sinaliza que nem sempre a inovação nasce de uma nova necessidade dos consumidores, mas pelo contrário, são as próprias indústrias que inserem a inovação no mercado provocando o interesse de consumir determinados produtos.

Vasconcelos e Cyrino (2000) apontam que os economistas austríacos, de uma forma geral, enfatizaram os processos de mudança e inovação nas firmas, uma vez que para estes, o mercado não está em equilíbrio e se caracteriza pelo processo de descoberta interativa. As firmas obtêm lucros extraordinários por meio da descoberta de oportunidades e da mobilização pioneira de recursos operada pelos empreendedores, os quais, motivados pelos lucros excepcionais, buscam inovar e gerar novos arranjos econômicos, desequilibrando o mercado. Os concorrentes, dado os lucros obtidos pelos inovadores, irão imitá-los,

permanecendo assim o estado de desequilíbrio. Assim, fica evidente que para estes os desequilíbrios não são transitórios.

Schumpeter dá um papel de destaque ao empreendedor, também chamado de empresário inovador, o qual seria o responsável por introduzir a inovação que melhor satisfaria a demanda do mercado (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Essa figura seria o agente econômico que traz novos produtos para o mercado por meio de combinações mais eficientes dos fatores de produção ou pela aplicação prática de alguma invenção ou inovação tecnológica (SCHUMPETER, 1911).

Sabe-se então que para Joseph Schumpeter o mercado não está em equilíbrio e o desenvolvimento econômico acontece justamente nos momentos de desequilíbrio, quando as firmas inovam. Ao processo descrito acima, Schumpeter dá o nome de “destruição criadora“, a renovação constante de produtos, processos e formas de organização. Quando as firmas inovam, o empreendedor recebe temporariamente o que é chamado de “renda do empreendedor”, os lucros extraordinários apontados anteriormente que motivam a inovação. Esta renda, no entanto, impede o equilíbrio no mercado. É importante ressaltar que as funções do empreendedor não se limitam a estratégias inovadoras, mas também a imitação dos concorrentes, a qual deve ser ágil para contribuir para sua eficiência e do sistema como um todo. Vasconcelos e Cyrino (2000) defendem que “para que uma firma possa manter uma rentabilidade elevada, ela deve basear-se em estratégias de inovação permanente, derivadas de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p.32).

A concorrência schumpeteriana é importante neste trabalho, pois motiva a inovação pela criação de novas oportunidades lucrativas. Nesta visão, o foco não é combater as vantagens e diferenças entre os agentes, a concorrência não é o contrário de monopólio, se bem sucedida, ou seja, se os agentes estiverem em busca de inovações e oportunidades, ela gerará monopólios que podem variar quanto ao tempo de duração, uma vez que podem surgir novos concorrentes ou imitadores. Vale lembrar que se houver retornos crescentes de escala, as vantagens monopolísticas devem se consolidar. Portanto, a concorrência promove a diferenciação entre as empresas e transformações na esfera econômica, não só por meio da mudança tecnológica, mas por toda e qualquer mudança no espaço econômico. Como visto anteriormente, toda esta motivação surge da busca por vantagens e ganhos competitivos. Na

visão schumpeteriana, a concorrência tem um papel ativo de transformar o espaço, diferente de visões ortodoxas em que esta é vista como meio de ajustar o mercado para deixá-lo em equilíbrio. Justamente o contrário, a concorrência promove o desequilíbrio que permite o desenvolvimento e a diferenciação de empresas.

Apresentada a noção de concorrência Schumpeteriana, poderá se compreender a importância desta para os autores da TCD. Teece e Pisano (1994) em seu artigo pioneiro, apontam que esta abordagem visualiza a concorrência pela ótica schumpeteriana. Isto significa que as empresas competem com base no *design* e qualidade do produto, a eficiência do processo, e outros atributos. No entanto, num mundo schumpeteriano, as empresas estão constantemente procurando criar novas combinações, e os concorrentes tentam continuamente melhorar as suas competências ou imitar as competências dos seus concorrentes mais qualificados. A competição para desenvolver novas competências ou desenvolver e melhorar as já existentes é fundamental em um contexto schumpeteriano. Tal processo estimula a destruição criativa, a qual foi vista anteriormente e, para que isso aconteça, é essencial o papel do empresário inovador o qual realiza novas combinações (SCHUMPETER, 1911). As diferenças nas capacidades das empresas melhorarem suas competências ou desenvolverem novos domínios distintos de competência desempenham um papel fundamental na formação de resultados competitivos a longo prazo.

Para Teece e Pisano (1994) fundadores da teoria das capacitações dinâmicas, a abordagem das capacidades dinâmicas é descendente da schumpeteriana. No entanto, a primeira enfatiza processos organizacionais dentro da empresa de forma mais acentuada que Schumpeter. Além disso, baseados nas ideias de Schumpeter, alguns economistas desenvolveram uma perspectiva “evolucionária” da teoria e da análise microeconômica e, entre estes destacam-se R. Nelson e S. Winter com seu livro clássico “Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica”. Esses autores, assim como Teece e Pisano, são importantes para a TCD e seguem as principais idéias de Schumpeter com relação à dinâmica da concorrência e da inovação e sua importância na economia capitalista e propõem romper com os pressupostos metodológicos tradicionais neoclássicos. O pressuposto do equilíbrio é substituído pela noção mais geral de trajetória e o de racionalidade maximizadora ou substantiva, substituído pelo de racionalidade limitada ou processual.

### *Considerações Finais*

Neste capítulo foi apresentada a Teoria das Capacitações Dinâmicas, suas diferentes definições e de que maneira são construídas, além da crítica à Visão Baseada em Recursos. Nota-se que não existe apenas uma definição para o termo capacitações dinâmicas, além de não existir um consenso de como são construídas, podendo advir da ação empreendedora dos executivos da empresa ou de rotinas presentes nesta. Na segunda seção, pode-se compreender como são determinadas as estratégias de uma empresa, baseado principalmente no trabalho de Teece e Pisano (1994). Deste modo, determina-se que as ações estratégicas de uma firma advêm de seus processos gerenciais e organizacionais, sua posição atual no mercado e as trajetórias disponíveis para o futuro. Ademais, pode-se compreender a dificuldade de replicação e imitação de competências, uma vez que a dificuldade de imitação garante a durabilidade de uma vantagem competitiva. Assim, é importante que a vantagem de uma empresa tenha como base em um conjunto de rotinas, habilidades e ativos que sejam de difícil imitação.

A Teoria das Capacitações Dinâmicas, originada no final do século XX, tem como precursor Joseph Schumpeter e sua visão sobre a Inovação e Concorrência. Deste modo, na última seção, apresentou-se a visão deste economista e de que forma seu trabalho influenciou na TCD. Com base na literatura de capacidades dinâmicas, Lawson e Samson (2001) propõem a chamada "capacidade de inovação", que é composta a partir de sete elementos, são estes: visão e estratégia, aproveitando a base de competências, inteligência organizacional, criatividade e gestão de ideias, estruturas e sistemas organizacionais, cultura e clima e gestão da tecnologia. Estes autores vêem o investimento substancial na capacidade de inovação como o principal motor para a criação de riqueza, em vez da posse de ativos físicos e apontam que as organizações que propõem desenvolver e investir nestes aspectos da capacidade de inovação, tanto individualmente como coletivamente, têm maior probabilidade de alcançar resultados de inovação sustentáveis como motor do seu desempenho empresarial. No terceiro capítulo deste trabalho, veremos de forma mais aprofundada a relação entre a TCD e a Inovação para o caso específico das Pequenas e Médias Empresas.

No capítulo seguinte, será apresentado o conceito de Pequena e Média Empresa e as implicações que o porte destas acarretam no seu desempenho. O próximo capítulo será

importante para compreendermos as singularidades das PMEs, notando suas vantagens e dificuldades.

## **CAPÍTULO II – Pequena e Média Empresa e sua relação com a Teoria das Capacitações Dinâmicas (TCD) e com a inovação**

### ***Introdução***

Neste capítulo serão apresentadas possíveis classificações para Pequenas e Médias Empresas (PME), além de algumas características específicas. Inicialmente, pode-se questionar o porquê de se buscar uma classificação como a de Pequenas e Médias Empresas. A importância dessa categorização advém do fato de que, conforme seu porte, as empresas podem apresentar finalidades e problemas diferentes, além de recursos distintos. Deste modo, análises particulares podem apontar soluções mais adequadas aos problemas apresentados por essas empresas de pequeno porte (LEONE, 1991). Além disso, Lima (2001) destaca a importância das definições de micro, pequenas e médias empresas como elementos de base para a elaboração de políticas públicas de incentivo a estas empresas, uma vez que as atividades governamentais de apoio devem ser articuladas com essas características específicas de problemas, recursos e finalidades.

Existe uma grande variedade de critérios para se definir Pequenas e Médias Empresas, sendo alguns apresentados ao longo do capítulo. Esta variedade reflete a diversidade de objetivos com os quais se deseja definir a pequena e a média empresa. Leone (1991) sinaliza que o uso de um determinado critério sempre depende das finalidades que tentam alcançar o pesquisador, o analista, a agência de crédito e financiamento ou a instituição governamental.

Por fim, será analisada como acontece a Inovação dentro da Pequena e Média Empresa e o desenvolvimento de Capacitações dentro destas, destacando suas especificidades. Isto será importante para que, no capítulo seguinte, possa se alcançar o objetivo fundamental do trabalho, compreender de que forma capacitações dinâmicas contribuem para o processo inovador em PMEs.

### **2.1 Classificações para Pequenas e Médias Empresas**

Quando se fala de Pequena e Média Empresa, também conhecida pela sigla PME, trata-se da empresa com um número reduzido de trabalhadores e que obtém rendimentos anuais moderados. Também podem ser consideradas PME as Microempresas, sendo estas ainda menores e até unipessoais. Por uma análise histórica, pode-se apontar os Estados

Unidos como o primeiro país a definir legalmente as pequenas empresas. Com o propósito de se recuperar economicamente durante a Grande Depressão dos anos 30, os Estados Unidos criaram instituições para apoiar as PME ou estudar projetos de financiamento para estas últimas. Já em 1953, os Estados Unidos criaram a primeira definição legal da pequena empresa no mundo, com o *Small Business Act* (Filion, 1990, *apud* Lima, 2001).

Existe uma dificuldade em definir uma Pequena e Média Empresa, uma vez que identificar seu tamanho é uma tarefa complicada, levando em consideração as referências que se pode tomar para medi-la. Alguns indicativos podem ser utilizados para a classificação das empresas nas categorias micro, pequena, média empresa. No entanto, se deve atentar ao fato de que determinados contextos tornam critérios específicos mais apropriados (LIMA, 2001).

Pode-se adotar três caminhos para se definir as PME, sendo estes o critério quantitativo, o qual predomina, o critério qualitativo e uma combinação de ambos. Os critérios quantitativos são critérios econômicos, já os qualitativos de natureza mais social. Os critérios econômicos têm vantagens, uma vez que são de fácil coleta e permitem medidas de tendência no tempo. Ademais, por serem de uso recorrente pelo governo, universidades e estatísticas, permitem análise comparativa. No caso de critérios qualitativos, analisa-se mais a fundo as diferentes atividades de uma empresa, existindo assim muitos tipos. Para se optar por determinado critério, deve-se refletir sobre quais são os objetivos da análise (LEONE, 1991).

Como critérios quantitativos, pode-se citar: o ativo imobilizado, parâmetro permite a melhor visualização da dimensão física da empresa; o número de empregados, um critério amplamente utilizado pela facilidade de manipulação e coleta; o faturamento, o qual indica o movimento operacional da empresa, mas tem problemas de confiabilidade para determinadas finalidades por estar sujeito às flutuações da moeda e às mudanças dos critérios contábeis; o valor adicionado, determinado pelo valor das vendas descontado do valor dos materiais comprados de terceiros e o Capital Social e a Estrutura de Financiamento, utilizado para definir o tamanho das empresas com objetivos de apoio a critérios de ajuda financeira. Além destes, o consumo de energia combinado com o volume de vendas também é apontado como critério, no entanto apresenta problemas, visto que o consumo varia muito com o tipo e as características da atividade fabril de cada empresa. Por exemplo, uma grande empresa, de mão-de-obra intensiva, por esse critério, poderia ser considerada pequena ou média, desde que

o seu consumo de energia não alcance os limites fixados pelo critério, apresentando, assim, problemas para medir o porte de uma firma (LEONE, 1991).

Diferente dos critérios quantitativos que fornecem uma imagem estática da empresa, os critérios qualitativos permitem uma visão da empresa em funcionamento. Critérios qualitativos são usados para definir o porte de uma empresa a partir da visualização de sua estrutura interna, organização e os estilos de gestão. Assim, Leone (1991) cita como critérios qualitativos para definir PME: utilizar trabalho próprio ou de familiares; não possuir administração especializada fora da empresa; não pertencer a grupos financeiros e econômicos; não ter produção em escala; apresentar condições particulares de atividades reveladoras da exigüidade do negócio; ter organização rudimentar; apresentar menos complexidade do equipamento produtivo; ser receptora de mão-de-obra liberada do setor rural; ser um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários.

É importante ressaltar que nenhum destes critérios qualitativos pode ser utilizado isoladamente. Além disso, são pouco utilizados em pesquisas, pois há necessidade de definir o tamanho das empresas, antes de se chegar propriamente a entrar nesta. Outros critérios qualitativos também são utilizados, como: ter relação próxima do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores; ter dificuldade em obter créditos, mesmo a curto prazo; ter falta de poder de barganha nas negociações de compra e venda; ter uma integração bastante estreita na comunidade local a que pertecem seus proprietários. Vale evidenciar que pesquisadores preferem utilizar critérios mistos ou combinados para definir o tamanho das empresas (LEONE, 1991).

Não existe uma definição consensual rigorosamente utilizada, visto que podemos classificá-las quanto a seu valor adicionado, seus ativos, suas vendas anuais e a quantidade de empregados. No entanto, é mais comumente utilizada a classificação pelo número de empregados, ainda que não exista um consenso mundial quanto ao número, este é principal critério que países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) utilizam.

## 2.2 Pequenas e Médias Empresas no Brasil

O conceito de Pequenas e Médias Empresas se altera com base nas condições gerais de cada país. Desta maneira, essa seção será dedicada ao caso brasileiro. As diferenças no conceito de PME em cada país permitem que se diga que e consideradas como pequenas, por exemplo, em países altamente desenvolvidos, podem ser classificadas como médias ou até como grandes em países não industrializados e de baixo nível de desenvolvimento. Vale ressaltar que as diferenças podem ocorrer também em um mesmo país de grandes dimensões territoriais, como é o caso do Brasil, já que existem grandes diferenças econômico-sociais dentro deste território (LEONE, 1991).

As PME podem ser um dos principais geradores de empregos de um país, no entanto, para isto precisam de incentivos que as tornem competitivas em um mercado com grandes corporações. Por meio do incentivo ao desenvolvimento destas empresas, pode-se diminuir a taxa de desemprego e melhorar a distribuição da renda (LIMA, 2001). No Brasil, o SEBRAE fornece uma classificação de porte com base no número de funcionários no Brasil. No entanto, deve-se atentar ao fato de que esta definição não tem valor legal, apesar de ser uma classificação frequentemente utilizada.

Quadro 2.1 - Classificação por Número de Empregados

<b>Classificação</b>	<b>Indústria</b>	<b>Comércio e Serviços</b>
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande	Mais de 500 empregados	Mais de 100 empregados

Fonte: SEBRAE, 2016.

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar Nº 123) foi instituída em 2006 e assegura um o regime tributário específico para os pequenos negócios, com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, que é o Simples Nacional (SEBRAE, 2006). O SIMPLES tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento e a competitividade das microempresas e empresas de pequeno porte brasileiras. Além disso, esta lei prevê dispensa no cumprimento de certas obrigações

trabalhistas e previdenciárias; simplificação no processo de abertura, alteração e encerramento das Micro e Pequenas Empresas; possibilidade de abertura da empresa na residência e em áreas irregulares; facilitação no acesso ao crédito e ao mercado; preferência nas compras públicas; estímulo à inovação tecnológica; incentivo ao associativismo na formação de Sociedades de Propósito Específico para fomentação de negócios; incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho; regulamentação da figura do “Microempreendedor Individual”, também conhecido por “Pequeno Empresário”, criando condições favoráveis para sua formalização com benefícios previdenciários (JURÍDICO CERTO, 2016). Visto que as PMEs compõem grande parte dos estabelecimentos no Brasil, esta lei deve ser considerada uma estratégia de geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social, redução da informalidade e fortalecimento da economia (SEBRAE, 2016).

A Lei Geral também apontou faixas de receita bruta auferida que classificam a empresa em microempresa ou empresa de pequeno porte. A microempresa será a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, a sociedade será enquadrada como empresa de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00 (SEBRAE, 2016). Lima (2001), no entanto, sinaliza o fato de que os parâmetros de classificação de empresas citados acima não fazem menção à média empresa. Desta maneira, apesar de ser a única forma legal de identificarmos empresas de pequeno porte, não podemos classificar as de médio porte.

### **2.3 Especificidades, Inovação e Capacitações Dinâmicas em PME**

As Pequenas e Médias Empresas, de uma forma geral, possuem algumas especificidades que as distinguem das demais. Entre estas, podem-se apontar os recursos financeiros disponíveis mais limitados e suas práticas de gestão de conhecimento divergentes e menos avançadas quando comparadas as grandes organizações, segundo Supyuenyong *et al.* (2009 *apud* TRINDADE *et al.*, 2016). Borch e Madsen (1997) enfatizam que um grande desafio da PME é levar em consideração em seus cálculos seus reais recursos correntes, visto

que alguns custos não podem ser removidos, pois são irrecuperáveis ou necessários para a presente estratégia. No caso específico da gestão da inovação, Pita (2007) indica que uma característica marcante das PME é a ausência de uma carteira de projetos, produtos ou processos para escolher, possuindo apenas uma aposta e, portanto, arriscando-se mais.

Trindade *et al.* (2016) sinalizam ainda outros pontos que diferenciam PMEs das demais empresas, como o fato do conhecimento em PME tender a ser tácito ou informal e o *Know-how* na PME poder ser facilmente perdido ou fragmentado em caso de venda do negócio pelo proprietário ou aposentadoria destes, sinalizando a importância de gerir o conhecimento em PME. Assim, pode-se dizer que as PME precisam ainda mais de capacitações dinâmicas que garantam sua permanência no mercado.

O desenvolvimento da estratégia de negócios é frequentemente considerado uma das decisões mais importantes para uma empresa. Pode-se dizer que o grau de empreendedorismo de uma empresa está ligado à tomada de risco, inovação e a ação proativa. Este tipo de empresa é caracterizado por uma estrutura simples, um mercado local e muitas vezes são familiares ou de dominância fundador-proprietário (D'Amboise e Muldowney, 1988 *apud* BORCH; MADSEN, 2007). Este fato pode servir como uma vantagem empresarial, uma vez que se pode aumentar a velocidade da tomada de decisão e reduzir os custos de implementação e controle. Por outro lado, segundo Dess *et al.* (1999, *apud* BORCH; MADSEN, 2007) a estrutura simples, a falta de um vértice estratégico significativo e a dominância do proprietário-gerente ou da família podem gerar poucos esforços para novas estratégias de negócios, o que acabaria gerando apenas inovação incremental e inovativa limitada. Assim, quanto a inovação, a PME poderia estar prejudicada em relação às maiores empresas.

Segundo Caron (2004, *apud* PITA, 2007), as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas para inovar são, em ordem de importância, a falta de: recursos para investir em inovação; acesso a financiamento para inovação; informações sobre entidades de apoio à inovação tecnológica; pessoal capacitado; máquinas e equipamentos; informações sobre mudanças tecnológicas; confiança em parcerias e alianças para inovação tecnológica; informações sobre mercados.

Devido às questões acima citadas, o governo brasileiro, por meio da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, já explicitada anteriormente, determina que elas recebam 20% de tudo o que for destinado pelo setor público para ciência, tecnologia e inovação. Ademais, políticas desenvolvidas pelos governos e empresariado locais, como incentivos fiscais, programas especiais para grupos minoritários, incentivos a jovens empreendedores, estímulo a linhas de crédito, entre outros podem, e muito, estimular o crescimento e adoção de projetos inovadores por essas empresas de menor porte (PITA, 2007).

Um caminho alternativo adotado para as pequenas e médias empresas se inserirem competitivamente num processo de demandas mutantes, instáveis e diferenciadas é a estratégia de inovação via agregação de novos processos e padrões tecnológicos e a busca de maior flexibilidade (CARON, 2004, *apud* PITA, 2007). Inovação é uma combinação de necessidades sociais e de demandas do mercado com os meios científicos e tecnológicos para resolvê-las. Apesar da significativa participação da pequena empresa na economia brasileira, aparentemente, ainda apresentam uma baixa capacidade de inovar e competir no mercado globalizado. Uma pesquisa realizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), aponta que apenas 10% das empresas brasileiras de pequeno porte realizam pesquisas sobre as expectativas do consumidor. Essa situação compromete o processo da introdução da inovação e a própria competitividade. No entanto, Pequenas e médias empresas brasileiras sabem que inovar é imprescindível para seu funcionamento e permanência no mercado. Isso é o que mostra o resultado da pesquisa do Comitê Inovação nas Pequenas e Médias Empresas (PME) da Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (Anpei).

Como foi visto anteriormente, as PME podem apresentar restrições de recursos e se tornarem mais vulneráveis a choques ambientais. Assim, em um ambiente em constante mudança e dadas suas limitações que não são só financeiras como também podem ser ocasionados por laços familiares e tradições, as PME precisam desenvolver rotinas eficientes para a reconfiguração estratégica da empresa (MADSEN; BORCH; WIKLUND, 2006). Para a avaliação da importância de capacitações em PME, deve se atentar aos traços característicos destas empresas. É importante enfatizar formas de acesso a novos recursos sem a necessidade de recursos financeiros substanciais. Assim, redes externas e as parcerias podem ser

importantes. Aponta-se que para as pequenas empresas, existam quatro capacidades dinâmicas distintas, mas estreitamente relacionadas que sejam de particular importância, sendo estas: reconfigurações de recursos internos e externos; aprendizagem e tomada de decisão estratégica. É importante ressaltar que a exploração de novas possibilidades em que a empresa utiliza estratégias novas e diferentes precisa ser equilibrada com a exploração das vantagens competitivas existentes que residem nos recursos, habilidades e conhecimentos já obtidos (MADSEN; BORCH; WIKLUND, 2006).

As capacidades de reconfigurar recursos internos tem importância destacada no caso das PME, uma vez que a falta de recursos financeiros torna necessária a reconfiguração tanto dos recursos atuais quanto com novos recursos. Greene, Brush e Hart (1999, *apud* MADSEN; BORCH; WIKLUND, 2006) argumentam que as pequenas empresas, para se tornarem empreendedoras, precisam mapear seu conjunto de recursos e competências existentes e emergentes. A necessidade de integração de recursos externos também é mais complicada para a empresa menor, uma vez que os recursos podem não ser facilmente acessíveis e a requisição de novos recursos por meio da acumulação de capital próprio pode demorar muito tempo em um mercado dinâmico. Devido aos recursos limitados, o risco de investir nos recursos errados é ainda maior. Além disso, pode ser desvantajoso para as PME lidar com empresas de grande porte, pois facilita que sejam prejudicadas devido ao equilíbrio de poder assimétrico. Para tentar solucionar este problema, as PME devem estabelecer relações de negócio de confiança, o que se pode chamar de contato pessoa a pessoa, reduzindo riscos de comportamento oportunista. Por outro lado, uma vantagem da empresa de porte menor é que esta pode não servir como uma ameaça direta a outras empresas e, assim, ter seu relacionamento com parceiros de negócio facilitado, desenvolvendo redes complexas de relações que incluem clientes, fornecedores e até concorrentes.

No caso da aprendizagem, seu processo inclui rotinas que geram troca de experiências conjuntas, relações dentro e fora de uma empresa. Em empresas menores, os custos de um sistema de aprendizagem sistemático e formal interno à empresa podem ser difíceis de se manter. Assim, é necessário que a firma se envolva em redes externas de aprendizagem e no sistema de inovação, a partir da relação com fornecedores, clientes e instituições de pesquisa, como as universidades. Já no caso do processo de tomada de decisão estratégica, a posição atual de uma empresa, seu repertório de rotinas e seus recursos físicos podem restringir severamente a ação estratégica futura, como já mencionado no capítulo anterior. No caso

especial de empresas menores, onde o proprietário-gerente muitas vezes tem uma posição forte, os processos correntes podem prejudicar a adoção de novos conceitos (MADSEN; BORCH; WIKLUND, 2006, p.3).

### *Considerações Finais*

Neste capítulo se pode notar a variedade de critérios que definem as Pequenas e Médias Empresas, conforme o objetivo da análise. Critérios que podem ser qualitativos, os quais analisam mais profundamente a empresa, sua estrutura interna, perfil de atuação e organização, assim como quantitativos, que são de uso corrente pela facilidade de coleta e por permitirem a análise de tendência temporal. Vale ressaltar que a necessidade de classificar as PME não advem somente do interesse em evidenciar seu tamanho, mas também pelo interesse em obter conclusões quanto ao comportamento destas (LEONE, 1991).

Na segunda seção foram vistas classificações frequentemente utilizadas, como a que utiliza o número de empregados, um critério quantitativo que apesar de não possuir valor legal, permite análises mais superficiais que podem ser muito úteis sem que se entre em características internas da empresa, como é o caso de critérios qualitativos. Ademais, foi apresentada a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas que, dentre outros benefícios, assegura um regime tributário específico com redução da carga de impostos e simplificação dos processos de cálculo e recolhimento, chamado de SIMPLES (SEBRAE, 2006).

No Brasil, as pequenas empresas enfrentam dificuldades, devido à escassez de políticas de fomento aos seus desenvolvimentos e o ineficiente apoio das instituições voltadas a estas empresas. A fragilidade destas empresas requer atenção a necessidade de políticas favoráveis a essas empresas, uma vez que estas possuem grande impotência na geração de empregos e desenvolvimento econômico do país (PITA, 2016).

Procurou-se também evidenciar algumas especificidades das PME, como seu capital limitado, a dificuldade da concorrência com grandes empresas, sua vulnerabilidade dado o mercado com alta concorrência no qual estão inseridas, barreiras enfrentadas pelas empresas de menor porte. Além disso, foram apresentadas as dificuldades da Pequena e Média Empresa inovar, dado que a inovação é importante para sua manutenção no seu meio. Adotar processos inovativos pode ser uma solução para suas fragilidades, pois permitem aumentar a

lucratividade, consolidar a competitividade e com isso, promover a sobrevivência sustentável (PITA, 2016).

Ao final deste capítulo, foram vistas as características e dificuldades do processo inovador em PME e algumas de suas especificidades. Em seguida, apresentou-se a importância das capacitações dinâmicas em empresas de pequeno e médio porte e quais destas são mais críticas para a manutenção de uma PME em um contexto de concorrência acirrada, sendo estas as reconfigurações de recursos internos e externos, aprendizagem e tomada de decisão estratégica. No capítulo seguinte, será apresentada a relação positiva entre a existência de capacitações dinâmicas e a evolução do processo inovador, no caso especial de Pequenas e Médias Empresas.

## **CAPÍTULO III – Capacitações Dinâmicas facilitando a Inovação em Pequenas e Médias Empresas**

### ***Introdução***

Nos capítulos anteriores foram apresentadas a Teoria das Capacitações Dinâmicas (TCD), a Inovação e a Concorrência em uma visão Schumpeteriana, o conceito de Pequena e Média Empresa (PME) e a Inovação em Pequenas e Médias Empresas. Este capítulo tem como objetivo identificar capacitações dinâmicas que facilitam estratégias inovadoras em Pequenas e Médias Empresas (PME). Em um contexto de mercados com alta concorrência, é importante identificar mecanismos organizacionais que levem a estratégias inovadoras nas pequenas empresas. No caso específico das PMEs, podem ser necessárias capacitações específicas, visto que estas possuem características diferentes de empresas de grande porte.

As organizações de hoje têm como grande desafio a exigência de inovar, não apenas ocasionalmente, mas muitas vezes, rapidamente e com uma elevada taxa de sucesso. Inovadores de alto desempenho trazem novos produtos de alta qualidade para o mercado com mais rapidez, frequência e a um custo menor do que os concorrentes (LAWSON; SAMSON, 2001). Deste modo, alguns autores se propuseram a analisar a relação entre capacitações dinâmicas e a inovação, propondo-se a identificar comportamentos organizacionais que contribuam para o processo inovador.

Na primeira seção será exposto o processo de formação da capacidade de inovação, a importância desta para o desenvolvimento e manutenção da firma e os fatores que impactam nesta capacidade. Já na segunda seção, serão apresentadas categorias de capacitações dinâmicas que contribuem para o processo inovador no caso específico das empresas de pequeno porte, sendo estas: a capacidade de reconfiguração e integração internas e externas, capacidade de aquisição de recursos, capacidade de aprendizado em rede e capacidade de alinhamento do caminho estratégico. O objetivo deste capítulo é evidenciar a importância das capacitações dinâmicas para o processo inovador em Pequenas e Médias Empresas, as quais possuem especificidades e podem ser ainda mais dependentes da inovação para obter um bom desempenho.

### 3.1 A Capacidade de Inovação e sua relação com as Capacidades Dinâmicas

A importância da inovação foi fortemente reconhecida na década de 1930 por Joseph Schumpeter e desde então a literatura é fortemente baseada naquele economista. A abordagem das capacidades dinâmicas também é fortemente relacionada ao trabalho de Schumpeter, uma vez esta abordagem compartilha das ideias schumpeterianas sobre concorrência e inovação. Assim, uma vez que a TCD foi construída baseada em ideias Schumpeterianas, alguns paralelos entre capacidades dinâmicas e capacidades de inovação podem ser estabelecidos, como o fato da natureza de ambas as tornar específicas da empresa, visto que se desenvolvem ao longo do tempo por meio da interação entre recursos de uma empresa (BREZNIK; HISRICH, 2014).

Para Lawson e Samson (2001, p. 384), uma capacidade de inovação é a "capacidade de transformar conhecimentos e idéias em novos produtos, processos e sistemas para benefício da empresa e seus *stakeholders*". De modo mais geral, inovar significa romper, mudar e padrões estabelecidos, e esse é o foco principal para que as empresas sejam flexíveis se desejam sobreviver (Mintzberg et al., 2003, *apud* BREZNIK; HISRICH, 2014).

Diversas vertentes possuem opiniões diferentes sobre a relação entre Capacidade de Inovação e Capacidades Dinâmicas. Alguns autores consideram a capacidade de inovação como uma capacidade dinâmica, outros como resultado das capacidades de inovação, ou também como um componente da capacidade dinâmica. Neste trabalho, as capacidades dinâmicas serão consideradas como condição prévia para a capacidade de inovação. Rothaermel e Hess (2007, p.917, *apud* BREZNIK; HISRICH, 2014) argumentam que as capacidades dinâmicas construídas com êxito são necessárias para a inovação contínua.

Kanter (1989, *apud* LAWSON; SAMSON, 2001) construiu um modelo que relaciona as atividades *mainstream*, que são tarefas e rotinas fundamentais da empresa, como por exemplo, a fabricação e o *marketing*, com o que chama de *newstream*, sendo este a inovação. As competências *mainstream* proporcionam o bom desempenho vigente, mas podem tornar-se um obstáculo ao desenvolvimento de inovações bem-sucedidas, devido à dificuldade de conciliar as duas áreas. No entanto, são as atividades *mainstream* que fornecem recursos que poderão financiar o desenvolvimento de tecnologias inovadoras. Estes produtos e processos inovadores poderão, posteriormente, ser assimilados no *mainstream*, demonstrando a relação

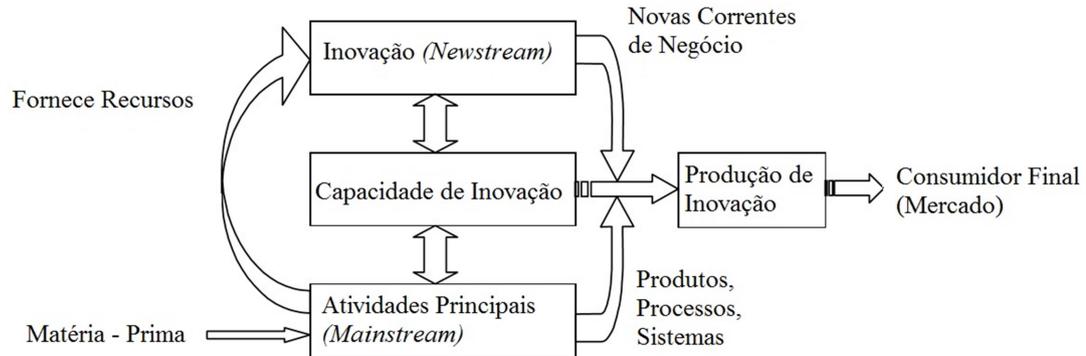
entre estas duas áreas. A gestão do *mainstream* e do *newstream* deve ser feita conjuntamente, visto que as áreas são interdependentes. Empresas inovadoras bem-sucedidas encorajam, esperam e recompensam a inovação de todos os lugares da organização e não apenas de pesquisa e desenvolvimento. Essas empresas vêem a inovação como um mecanismo para criar novos conhecimentos e obter vantagens competitivas e reconhecem que as unidades de negócios que produzem lucros hoje podem não representar as melhores oportunidades para o negócio amanhã.

Com base neste modelo de Kanter, construiu-se um novo modelo modificado a fim de compreender a capacidade de inovação. O lucro presente depende da venda de produtos e serviços estabelecidos e as principais atividades operacionais convertem matérias-primas em produtos que são entregues aos clientes. Ao longo do tempo, a capacidade do *mainstream* de satisfazer as demandas dos clientes diminuirá à medida que a concorrência se intensifica e a linha de produtos se torna obsoleta. A liderança do mercado pode ser perdida em um curto período e, para que isto não ocorra, deve-se investir na inovação *newstream* para criar os novos produtos, mercados, tecnologias e negócios no futuro (LAWSON; SAMSON, 2001).

Neste modelo, o *newstream* (inovação) é alimentado pela capacidade de inovação e esta última permite a busca por potenciais inovações que possam ser transferidas para o *mainstream*. Deste modo, ocorre a partir desta troca a auto-renovação dentro da empresa. Assim, Lawson e Samnson afirmam:

*An innovation capability brings together the efficiency of the mainstream with the creativity of the newstream. (...) An innovation capability is therefore defined as the ability to continuously transform knowledge and ideas into new products, processes and systems for the benefit of the firm and its stakeholders. Innovation capability is not just an ability to be successful at running a business newstream, or to manage mainstream capabilities. Innovation capability is about synthesising these two operating paradigms (LAWSON; SAMSON, 200, p.384).*

Figura 3.1 – Capacidade de Inovação



Fonte: LAWSON; SAMSON, 2001, p.383.

Lawson e Samson (2001, p. 389) propõem que o conceito de capacidade de inovação depende diretamente de sete fatores, sendo estes a visão e estratégia, aproveitando a base de competências, inteligência organizacional, criatividade e gestão de ideias, estruturas e sistemas organizacionais, cultura e clima e gestão da tecnologia. A ligação entre visão, estratégia e inovação é importante para uma gestão eficaz da inovação. A estratégia determina a configuração de recursos, produtos, processos e sistemas que as empresas adotam para lidar com a incerteza existente em seu ambiente. A inovação bem-sucedida requer uma estratégia, para que o interesse e a atenção não se dispersem. Todos os funcionários que compõem a empresa devem ter clareza quanto ao desafio a ser atingido para que encontrem novas formas de executar suas atividades (LAWSON; SAMSON, 2001).

A capacidade de determinar uma visão e uma estratégia envolve algumas questões importantes. Deve-se destacar a importância da gestão dos recursos, a qual ajuda a aumentar o número de iniciativas de inovação. Além disso, empresas inovadoras devem ter certa variedade de canais de financiamento para que se possa assumir algum risco que envolve o processo inovador. Por fim, deve-se destacar a importância do *e-business* no processo inovador, uma vez que organizações que o adotam têm espaço para difundir a inovação local globalmente. O *e-business* também pode radicalmente alterar a gestão do conhecimento

dentro das organizações e em suas redes externas, pois pode tornar o desenvolvimento de produtos um processo on-line, reduzindo a necessidade de proximidade física, o que auxilia na eficiência dos processos e aumenta a velocidade de comunicação com o mercado (LAWSON; SAMSON, 2001).

A inteligência organizacional pode ser definida como a capacidade de processar, interpretar, codificar, manipular e acessar informações de uma maneira direcionada a objetivos. Se a empresa possui inteligência organizacional para obter informações atualizadas e relevantes sobre seu ambiente, é mais fácil identificar novas vias de investigação e eliminar mais rapidamente opções não rentáveis. Ademais, a inteligência organizacional também leva em consideração a aprendizagem sobre clientes e concorrentes. Vale ressaltar que os funcionários devem buscar as necessidades e problemas dos clientes, tanto conhecidos como latentes, a fim de resolvê-los, pois as empresas que se concentram em seus clientes mais exigentes e tentam inovar para resolver seus problemas, criam um produto ou serviço melhor, atendendo à grande maioria dos clientes com requisitos menos rigorosos. Quanto aos concorrentes, conhecer seus produtos e estratégias deve ser considerado uma vantagem, uma vez que se pode aplicar seus pontos fortes contra a fraqueza de um rival, internalizar os pontos fortes dos concorrentes por meio da imitação e da melhoria ou desconsiderar a força dos outros, diferenciando seus produtos (LAWSON; SAMSON, 2001, p. 392).

Já a criatividade pode ser vista como o processo de geração de idéias. Pode surgir de diversos pequenos atos de funcionários que se acumulam em um processo contínuo ou de uma idéia radical que transforma a estratégia de negócios. A criatividade deve ser incentivada e pode ser orientada pelo conhecimento, aplicando-se noções já adquiridas. As estruturas e sistemas também são fundamentais para a inovação, pois devem conduzir a um ambiente favorável para que se obtenha êxito. Estruturas mais flexíveis quanto às fronteiras de funções de cada funcionário e com menos burocracia propiciam um melhor desempenho inovador. Sistemas de recompensa são outra forma de estimular idéias, pois demonstram reconhecimento e oferecem bonificações pela inovação.

A cultura e o clima apropriados dentro da organização também são de vital importância para o sucesso da inovação. Os componentes subjacentes à construção da cultura e do clima são a tolerância à ambigüidade, aos funcionários capacitados, ao tempo criativo e à comunicação. Empresas inovadoras não assumem riscos desnecessários, e geralmente

incorporaram um processo sistemático para a revisão de projetos falidos como uma valiosa oportunidade para aprender e melhorar (LAWSON; SAMSON, 2001, p. 394). Além disso, um clima e cultura abertos e inovadores contribui para um ambiente melhor, além do respeito aos funcionários, os quais devem receber incentivos para capacitação. Estes empregados podem ter visões diferentes para o futuro e deve-se procurar incorporá-las em direção a inovação. Muitas vezes os gerentes e funcionários estão muito preocupados com o curto prazo e não conseguem pensar por outros ângulos. Assim, é importante o que pode-se chama de “folga criativa”, para que os indivíduos consigam pensar em novas formas de realizar suas atividades. Por fim, deve-se enfatizar o papel da comunicação dentro da empresa, já que esta última facilita a partilha de conhecimentos e experiências. Permitindo o diálogo, o intercâmbio de informações pode contribuir para questões relevantes que impactem diretamente na inovação. Por fim, outra variável que impacta no processo inovador é a gestão da tecnologia, uma vez que empresas inovadoras conseguem vincular suas principais estratégias tecnológicas com sua estratégia inovadora e de negócios, podendo obter vantagens competitivas (LAWSON; SAMSON, 2001).

### **3.2 Capacitações Dinâmicas que facilitam a Inovação em PME**

Um desafio fundamental dentro de uma empresa estabelecida é como buscar novas oportunidades, sem prejudicar a exploração da sua plataforma de negócios atual. A ação empreendedora pode ser custosa e colidir com o interesse da implementação estratégica de curto prazo (BORCH; MADSEN, 2007). Assim, deve-se buscar os recursos dentro da PME que possam contribuir para novas plataformas de negócio inovadores, sem que se destrua a atual fonte de renda da empresas e a transformação dos recursos existentes em novas plataformas de negócio tem que ser uma parte integrante do processo empresarial. Além disso, a empresa menor tem recursos financeiros limitados para a compra de novos recursos no mercado. Assim, os gestores de PME tem que selecionar uma estratégia adequada que fazer o uso mais eficaz dos recursos e capacidades disponíveis e viáveis.

Com a concorrência cada vez mais intensa e as turbulência no mercado, empresas estabelecidas têm que aumentar a sua capacidade empreendedora e se direcionar para conceitos de negócios inovadores e orientados para o crescimento. Borch e Madsen (2007) apontam quatro categorias de capacitações dinâmicas que podem contribuir para a inovação em uma PME, são estas: capacidade de reconfiguração e integração internas e externas,

capacidade de aquisição de recursos, capacidades de aprendizado em rede e capacidade de alinhamento do caminho estratégico. Algumas das especificidades das PME já foram abordadas no capítulo anterior afetam o desenvolvimento de suas capacitações.

Uma característica comum nas PME é uma organização simples, em que o gestor está profundamente inteirado sobre as atividades operacionais cotidianamente realizadas, permitindo ao gerente uma visão única de todos os recursos disponíveis, aumentando a flexibilidade para reconfigurar e integrar capacitações internamente. As PME podem obter vantagens de sua menor estrutura com poucas fronteiras internas, aumentando a flexibilidade e utilizando da baixa formalização interna para aumentar a velocidade de tomada de decisão e, assim, ampliar as oportunidades de ligar recursos em diferentes partes da organização (BORCH; MADSEN, 2007).

Quanto à reconfiguração externa, as PME podem não servir como uma ameaça direta a outras empresas, podendo assim vincular-se às competências dos parceiros e desenvolver redes complexas de relações com parceiros de negócios que incluem clientes, fornecedores, concorrentes. Borch e Madsen (2007) concluem que estas capacitações expostas são ainda mais importantes para as Pequenas e Médias Empresas. Sendo assim, afirmam que tanto a flexibilidade interna e a rápida tomada de decisão quanto a capacitação de reconfiguração e integração externa podem contribuir para estratégias inovadoras nas PME.

Uma segunda capacidade que pode ser ligada ao processo inovador é a capacidade de aquisição de recursos. A dificuldade de acesso a novos recursos que sejam de importância em um segmento empresarial é um desafio fundamental para as PME. Sabe-se que a acumulação de capital em empresas de porte menor é ainda mais complicada, visto que pode demorar um período maior de tempo se comparadas a empresas de maior porte e faturamento. Além disso, uma empresa menor sofre ainda mais com o risco de investir em recursos errados e se prejudicar em parcerias com empresas de maior porte. Hall (1993, *apud* BORCH; MADSEN, 2007) considera as redes de relacionamento como um dos recursos intangíveis mais importantes para o sucesso empresarial, pois estas redes funcionam como um amortecedor contra choques ou surpresas do mercado global, apoiando a empresa em seus primeiros estágios de desenvolvimento. Dada a dificuldade de acesso a novos recursos, desenvolver a capacidade de aquisição destes é fundamental para o bom desempenho das PME. Conseqüentemente, sua boa performance contribui para o desenvolvimento da inovação

dentro da firma. Desse modo, pode-se dizer que há uma relação positiva entre a capacidade de aquisição de recursos e estratégias inovadoras das PME.

Uma terceira capacitação importante é o aprendizado em rede. Isto inclui trazer novas perspectivas, diversidade de pontos de vista e confronto crítico de perspectivas conhecimentos atuais e as estruturas de poder, rotinas e regras. O avanço do processo de aprendizagem inclui rotinas que proporcionam troca de experiências conjunta entre as equipes e funções. A comunicação fora da empresa também deve ser considerada para o aprendizado em rede. (BORCH; MADSEN, 2007). Bessant e Phillips (2013) afirmam que, no futuro, o foco de muitos gerentes de suprimentos pode estar no desenvolvimento e manutenção de redes complexas e ricas, permitindo trocas de conhecimento e o suporte de aprendizagem entre empresas. Assim, a inovação pode ser beneficiada por esta rede de aprendizado desenvolvida interna e externamente.

A quarta categoria apontada por Borch e Madsen (2007) como importante para o desenvolvimento de inovações é o alinhamento do caminho estratégico futuro. Frequentemente, as PME focam sua preocupação apenas na estratégia atual, o que pode ser explicado por suas características específicas como no caso de propriedades familiares que podem ter tradições e aversão à mudanças. Ademais, muitas vezes essas empresas não tem um conselho de administração que funciona de forma estratégica. Assim, a tomada de decisão estratégica é a capacitação dinâmica onde os gestores reúnem as suas diversas atividades e oportunidades de negócios e decidem sobre ligações funcionais e investir em recursos. Este é o processo onde as escolhas que moldam os principais movimentos estratégicos da empresa. Esta capacitação, então, traz contribuições para o processo inovador, uma vez que estabelece objetivos futuros que poderão manter a boa performance empresarial.

Teece (2007, p.1444, *apud* BREZNIK; HISRICH, 2014) deixa claro que as capacidades dinâmicas permitem que as empresas inovem. Nessa perspectiva, assumimos que as capacidades dinâmicas são uma pré-condição para a capacidade de inovação. Assim, a partir do trabalho de Borch e Madsen (2007), identificou-se quais categorias de capacitações são mais importantes para tornar propício o processo inovador nas Pequenas e Médias Empresas. Estas categorias estão relacionadas com o aumento da inovação em empresas, a partir de regressões realizadas no trabalho de Borch e Madsen (2007), que confirmam estas

relações. Deste modo, é importante constatar-se que determinadas práticas impactam na produção de inovação e devem ser adotadas a fim de melhorar o desempenho de uma empresa de menor porte.

### ***Considerações Finais***

Neste capítulo pode-se explicitar relações entre capacitações dinâmicas e a inovação. As capacitações dinâmicas podem ser consideradas como condição prévia para a capacidade de inovação, pois se construídas com êxito, contribuem para a continuidade da inovação. Foram identificados também alguns aspectos fundamentais que influenciam na capacidade de inovação, sendo eles: a visão e estratégia, a inteligência organizacional, a criatividade e a gestão de ideias, as estruturas e sistemas organizacionais, a cultura e o clima e a gestão da tecnologia. Assim, desenvolvendo a capacidade de inovação, pode-se transformar conhecimentos e idéias em novos produtos, processos e sistemas, os quais devem gerar benefícios a empresa. Organizações que desenvolvem e investem nestes aspectos da capacidade de inovação, têm uma maior probabilidade de alcançar resultados de inovação sustentáveis como motor do seu desempenho empresarial. Quanto mais forte a capacidade de inovação possuída por uma empresa, mais eficaz será o seu desempenho de inovação. Assim, com uma melhor performance inovadora, o desempenho da empresa pode ser melhorado.

As capacitações dinâmicas devem ser consideradas como condição prévia para a capacidade de inovação, uma vez que não só contribuem para um ambiente propício a inovação, como ajudam a manter a vantagem competitiva se forem baseadas em um conjunto de rotinas e habilidades de difícil imitação, permitindo que a empresa obtenha lucros extraordinários.

Foram também identificadas categorias de capacitações dinâmicas que contribuem para a inovação em Pequenas e Médias Empresas. Assim como a literatura sobre inovação é baseada na obra de Schumpeter, a abordagem das capacitações dinâmicas também compartilha das ideias schumpeterianas sobre concorrência e inovação. A partir deste ponto, o objetivo foi estabelecer relações entre ambas, a fim de concluir a importância das capacidades como pré-condição para um ambiente inovador. Quatro categorias específicas foram apontadas por Borch e Madsen (2007) como principais para desenvolver a inovação em PME, são elas: capacidade de reconfiguração e integração internas e externas, capacidade de

aquisição de recursos, capacidades de aprendizado em rede e capacidade de alinhamento do caminho estratégico.

É importante ressaltar que a inovação não é mais vista como um processo aleatório, considera-se que determinadas estratégias podem propiciar a inovação (BESSANT; PHILLIPS, 2013). Desse modo, pode-se evidenciar que algumas práticas interferem na mudança dos serviços e produtos. Deve-se destacar a discussão desenvolvida nesta monografia acerca das relações entre as capacidades dinâmicas e estratégias inovadoras no caso específico das Pequenas e Médias Empresas. As capacitações dinâmicas também permitem que se mantenham vantagens competitivas por mais tempo e, conseqüentemente, maior faturamento caso sejam construídas a partir de rotinas e habilidades de difícil imitação pelos concorrentes.

## CONCLUSÃO

O economista Joseph Schumpeter pode ser considerado um dos pioneiros em estudos sobre a importância da inovação, e considera que esta última resulta da busca por lucros extraordinários. Destaca o papel do empresário inovador como responsável por transformar o espaço a partir da renovação de produtos, processos e modos de fazer, o que ficou conhecido como “destruição criadora”. Schumpeter destaca que uma inovação desfaz o equilíbrio, pois a concorrência motiva a inovação pela expectativa de lucros. Assim, diferencia-se da abordagem neoclássica, a qual considera que o mercado se auto-regula para manter um equilíbrio. Deste modo, a relação entre a TCD e a inovação começa a ser estabelecida neste ponto, uma vez que a Teoria das Capacitações Dinâmicas aborda inovação e concorrência a partir da visão Schumpeteriana.

Outro ponto de relação entre a TCD e o processo inovador é o fato de a capacitação dinâmica ser um meio pelo qual uma empresa recombina seus recursos e desenvolve inovações. Desse modo, a busca pela inovação de Schumpeter traz destaque a importância das capacitações dinâmicas. Ademais, outro ponto importante para Teece e Pisano (1994) é a imitação e replicação, pois estes fenômenos determinam a durabilidade de uma vantagem. Em mercados competitivos, é a facilidade de imitação que determina a sustentabilidade da vantagem competitiva, uma vez que a fácil imitação implica a rápida dissipação do que Schumpeter chamava de rendas do empreendedor (TEECE; PISANO,1994). Assim, estabelecemos mais uma relação entre a inovação schumpeteriana e as capacitações, pois, uma vez que se as capacitações dinâmicas forem baseadas em um conjunto de rotinas, habilidades e ativos complementares que são de difícil imitação, o empreendedor obterá as chamadas rendas do empreendedor.

Este trabalho tratou das Pequenas e Médias Empresas e da importância dessa categorização para análises particulares que possam apontar soluções mais adequadas aos problemas apresentados por essas empresas de pequeno porte, além da elaboração de políticas públicas de incentivo a estas empresas. Diferentes critérios podem ser utilizados para classificá-las, dentre esses pode-se dividir dois grandes grupos, critérios quantitativos que fornecem uma imagem estática da empresa e os qualitativos, os quais permitem uma visão da empresa em funcionamento.

Algumas das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas para inovar apontadas neste trabalho foram a falta de recursos para investir em inovação, de financiamento, de informação, de mão-de-obra capacitada, de equipamentos e de alianças estratégicas. Assim, estas PME devem procurar novas oportunidades, sem que corram riscos que possam levar a prejudicar a plataforma atual de trabalho que garante a manutenção da empresa. Por fim, identificou-se algumas capacitações dinâmicas que podem beneficiar as PME no processo inovador, que foram a capacidade de reconfiguração e integração internas e externas, a capacidade de aquisição de recursos, as capacidades de aprendizado em rede e a capacidade de alinhamento do caminho estratégico.

Assim, vale ressaltar a importância da Teoria das Capacitações Dinâmicas nos dias de hoje. Em momentos de crise, estas capacitações podem ser um meio de se reorganizar a empresa, permitindo a inovação e conseqüentemente a melhora da performance da firma. Em especial no caso das PME, o fato de serem menores e, por conseguinte, mais vulneráveis a conjuntura do mercado, torna ainda mais importante o desenvolvimento de capacitações que possam permitir a resposta rápida às mudanças.

Como desdobramentos deste trabalho, poderia se desenvolver uma pesquisa mais específica sobre as empresas *start up* de base tecnológica que tem um foco maior na inovação, uma vez que nestes casos sua maior dificuldade para se manter no mercado advém da gestão do negócio. Ademais, poderia ser adicionado um estudo sobre o papel das incubadoras que têm como objetivo a criação ou o desenvolvimento de PME, as apoiando e auxiliando inclusive na criação da capacitação inovadora.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSINI, V; BOWMAN, C. ‘What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?’ **International Journal of Management Reviews**, v. 11, p. 29-49, 2009.

BESSANT, J.; PHILLIPS, W. ‘**Innovation management and dynamic capability**’, 2013.

BORCH, O., MADSEN, E. ‘Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs’, **Int. J. Technoentrepreneurship**, Vol. 1, No. 1, 2007.

BRANZELI, O., VERTINSKY, I. ‘**Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs**’, **Journal of Business Venturing** 21, 2006, p. 75 – 105.

BREZNIK, L.; HISRICH, R. ‘Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related?’, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 2014.

**Cr terios de classifica o de empresas: EI – ME – EPP.** SEBRAE, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 20 out. 2016.

EISENHARDT, K; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 1105-1121, 2000.

**Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** SEBRAE, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 21 nov. 2016.

FIANI, R; **Economia de empresa**, ed. 1, São Paulo: Saraiva, 2015.

GRASSI, R. Concorrência Schumpeteriana e capacitações dinâmicas: explicitando elos teóricos. **Revista Brasileira Economia de Empreendedorismo**, v. 5, n. 1, p. 29-46, 2005.

HELFAF, C.E; FINKELSTEIN, S; MITCHELL, W; PETERAF, M., SINGH, H; TEECE, D; WINTER, S. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations**. London: Blackwell, 2007.

LAWSON, B. SAMSON, D. Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. In: **International Journal of Innovation Management**, 2001.

**Lei Geral Da Microempresa: Soluções Para Implementação Nos Municípios e para o Usufruto Efetivo pelas Micro e Pequenas Empresas**. Jurídico Certo, 2016.

Disponível em: <https://juridicocerto.com/p/defensoria-social/artigos/lei-geral-da-microempresa-solucoes-para-implementacao-nos-municipios-e-para-o-usufruto-efetivo-pelas-micro-e-pequenas-empresas-2827> Acesso em: 20 nov. 2016

LEONE, N. A Dimensão Física Das Pequenas e Médias Empresas (P,M,E's): À Procura De Um Critério Homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n.2, p. 53-59, 1991.

LIMA, E. **As Definições de Micro Pequena e Média Empresas Brasileiras como Base para a Formulação de Políticas Públicas**. Anais do II EGEPE, p. 421-436, Londrina, 2001.

MADSEN, E; BORCH, O; WIKLUND, J. **Developing Dynamic Capabilities In Small Firms: The Role Of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Activities, And Firm Resources**. Indiana, 2006.

NELSON, R.R. and WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge, MA: Belknap Press, 1982.

PITA, C. **Gestão da Inovação em Pequenas e Médias Empresas**. 2007. Disponível em: [http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/420](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/420) Acesso em: 1 dez. 2016.

POSSAS, M. Concorrência Schumpeteriana In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

SCHUMPETER, J. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1911.

TEECE, D. **Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

TEECE, D; PISANO, G. The Dynamic Capabilities of Firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n.3, 1994.

TEECE, D; PISANO, G; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 8, 1997.

TRINDADE, E; MACEDO, M; GAUTHIER, F; BOTELHO, L; JUNIOR, S; Soluções de Gestão do Conhecimento para Pequenas e Médias Empresas – PME. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 189-203, 2016.

VASCONCELOS, F; CYRINO, A; Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.4, 2000.