

## ESTRATÉGIAS, RECURSOS E CAPACIDADES DINÂMICAS VIABILIZADORES DO ALTO CRESCIMENTO ORGÂNICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Valmir Alves Ventura<sup>1</sup>  
Edmilson Lima<sup>2</sup>  
Vera Lucia da Silva Ventura<sup>3</sup>

### Resumo

Este estudo objetivou investigar como ocorre o desenvolvimento de estratégias, recursos e capacidades dinâmicas que viabilizam o alto crescimento orgânico em pequenas e médias empresas (PME). A pesquisa é qualitativa, exploratória e descritiva baseada no estudo de casos múltiplos de seis PME. Como procedimento de coleta de dados, realizaram-se entrevistas semiestruturadas, observação direta e coleta de dados documentais. Como resultados foram identificados indícios de correlação positiva entre Estratégias, Recursos e Capacidades dinâmicas que viabilizaram o Alto crescimento orgânico das organizações. O Alto crescimento orgânico é decorrente de ações como *benchmarking*; análise de rentabilidade; reavaliação da estrutura organizacional; valorização dos talentos e formação de líderes, e; controle e divulgação dos indicadores de

---

Recebimento: 21/8/2017 - Aceite: 13/3/2018

<sup>1</sup> Doutorado em administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE, em São Paulo; Professor da Universidade Nove de Julho - UNINOVE; email: [ventura.valmir@gmail.com](mailto:ventura.valmir@gmail.com);

<sup>2</sup> Ph.D e pós-doutorado em Administração pela HEC Montreal, Canadá; Professor e pesquisador do programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA - mestrado e doutorado) na Universidade Nove de Julho - UNINOVE, em São Paulo; email: [edmilsonolima@gmail.com](mailto:edmilsonolima@gmail.com)

<sup>3</sup> Doutorado em administração pela Universidade Nove de Julho - UNINOVE, em São Paulo; Professora e Coordenadora da Universidade Nove de Julho - UNINOVE; email: [veraluven@gmail.com](mailto:veraluven@gmail.com).

desempenho. Notou-se certa retroalimentação e ocorrência ordenada de aspectos relacionados às Estratégias, Recursos e Capacidades dinâmicas. Observou-se que as Estratégias se desenvolvem com base na busca pela antecipação ao ambiente competitivo; liderança ativa e reestruturação organizacional; compartilhamento da visão de longo prazo; gestão compartilhada e *feedback*, e; modelo de gestão por projeto. Os Recursos emergentes que retroalimentam as Estratégias se desenvolvem com base no faturamento estável; qualificação básica dos colaboradores; consciência sobre a situação da empresa; participação dos líderes e colaboradores, e; compartilhamento de ideias e conhecimento. Já as Capacidades dinâmicas que retroalimentam os Recursos e Estratégias se desenvolvem com base na visão de que os problemas são oportunidades de crescimento; pela compreensão das necessidades internas e externas; aprimoramento dos recursos; desenvolvimento de novas competências; busca por inovação e; avaliação e implantação de sugestões dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Empresas de alto crescimento orgânico; Estratégias, recursos e capacidades dinâmicas; Pequenas e médias empresas.

## **STRATEGIES, RESOURCES AND DYNAMIC CAPABILITIES OF HIGH ORGANIC GROWTH IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

### **Abstract**

This study aimed to investigate how the development of strategies, resources and dynamic capacities that enable high organic growth in small and medium sized enterprises (SMEs) can occur. The research is qualitative, exploratory and descriptive based on the study of multiple cases of six SMEs. As a data collection procedure, we conducted semi-structured interviews, direct observation and document data collection. As results, there was evidence of a positive correlation between Strategies, Resources and Dynamic Capabilities that enabled the high organizational growth of organizations. High organic growth is due to actions such as benchmarking; profitability analysis; Reassessment of organizational structure; Valuing talents and training leaders, and; Control and dissemination of performance indicators. There was a certain feedback and orderly occurrence of aspects related to Dynamic Strategies, Resources and Capabilities. It was observed

that the Strategies are developed based on the search for anticipation to the competitive environment; Active leadership and organizational restructuring; Sharing of long-term vision; Shared management and feedback; Management model by project. Emerging Resources that feed into the Strategies are developed on the basis of stable revenue; Basic qualification of employees; Awareness of the company's situation; Participation of leaders and employees, and; Sharing of ideas and knowledge. The Dynamic Capabilities that feed back the Resources and Strategies are developed based on the view that problems are opportunities for growth; By understanding internal and external needs; Resource enhancement; Development of new skills; Search for innovation and; Evaluation and implementation of employee suggestions.

**Keywords:** High organic growth companies. Strategies. Resources. Dynamic capabilities. Small and medium enterprises.

## Introdução

A percepção da disponibilidade de novas oportunidades leva os dirigentes e gestores das organizações à adoção de estratégias de prospecção de oportunidades. Ao mesmo tempo, a organização deve concentrar-se na formulação de estratégias para melhorar o aproveitamento de recursos e capacidades a fim de gerar vantagem competitiva e maiores retornos sobre seus ativos atuais. As estratégias de prospecção de oportunidades ou de aproveitamento de recursos e capacidades surgem com o tempo, à medida que as empresas percebem e respondem às mudanças no ambiente competitivo (MINTZBERG; WATERS, 1985; BARNEY; HESTERLY, 2011).

As respostas da organização às mudanças do ambiente geram conflitos (VENTURA, 2016). Os conflitos afetam negativamente a opinião compartilhada entre membros da equipe sobre suas interações, consciência e atenção em relação aos eventos (YU; ZELLMER-BRUHN, 2017). Gerenciar o conflito e conseguir simultaneidade entre diferentes abordagens é muito mais do que simplesmente alocar e balancear recursos estratégicos, e é considerada uma capacidade dinâmica (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

As capacidades podem ser limitadas em seu uso, devido à dependência da trajetória ligada à base de ativos organizacionais previamente estabelecidos em seus processos (COHEN; LEVINTHAL, 1990; DECAROLIS; DEEDS, 1999). Muitas vezes, essa limitação manifesta-se em iniciativas para gerar maiores retornos sobre seus ativos atuais, com foco em curto prazo. Esse fato ocorre porque as empresas têm uma tendência a investir e executar empreendimentos ligados à satisfação das necessidades de clientes existentes, já estabelecidos, a fim de fortalecer os laços atuais com seus clientes. A capacidade de conseguir simultaneidade entre diferentes abordagens propicia um desempenho sustentável superior aos dos concorrentes, de modo a viabilizar a criação de riqueza e crescimento para as organizações (RAISCH *et al*, 2009; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; SIMSEK *et al*, 2009). Capacidades dinâmicas apresentam-se complexas e essenciais em ambientes cada vez mais globalizados e ativos, em que a mudança tecnológica é rápida e sistêmica (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007).

Nesses ambientes destacam-se as Empresas com Alto Crescimento Orgânico (EACO). Essas empresas possuem um aumento médio de pessoal ocupado assalariado de pelo menos 20% ao ano, por um período de três anos com, no mínimo, dez pessoas ocupadas. São, em sua maioria, de pequeno ou médio portes (PME) e, geralmente, possuem desempenho acima da média do segmento em que atuam (IBGE / ENDEAVOR, 2012; ENDEAVOR, 2016).

Alguns autores (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013; GOMES; MARCONDES, 2016) citam haver pouca literatura sobre as empresas de alto crescimento principalmente se relacionadas às estratégias, recursos e capacidades. As correntes da base de recursos - RBV e Capacidades dinâmicas, e as correntes da Aprendizagem e da Visão, têm gerado, mais recentemente, grande repercussão em estudos sobre estratégia e PME (LIMA, 2010a). Kelliher e Reindl (2009) citam haver uma lacuna na RBV com relação aos estudos quanto às micro e pequenas empresas.

Destarte, utilizando-se de tais correntes, este estudo objetivou investigar **como ocorre o desenvolvimento de estratégias, recursos e capacidades dinâmicas que viabilizam o alto crescimento orgânico em PME**. O estudo é qualitativo, predominantemente exploratório e descritivo, baseado no estudo de casos múltiplos de seis PME caracterizadas como de alto crescimento orgânico, atuantes nos segmentos de tecnologia da informação, administração de condomínios, licenciadora de escolas de idiomas, telerradiologia, agricultura de precisão e indústria química. Como procedimento principal de coleta de dados, realizaram-se entrevistas semi-estruturadas com gestores e colaboradores, e como procedimento acessório, realizaram-se observação direta e coleta de dados documentais. As empresas caracterizadas como de alto crescimento orgânico foram indicadas por entidades como Endeavor, Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia - CIETEC / USP e Programa de Incubação de Empresas - PROINE / UFG. Estudos como este podem fornecer subsídios às organizações a fim de estimular um desenvolvimento equilibrado das estratégias, recursos e capacidades, além de contribuir com novos estudos sobre o tema.

### **Estratégias, Recursos e Capacidades dinâmicas**

No campo da estratégia, mais especificamente na teoria dos Recursos (RBV - *Resource-based view*), observa-se uma tendência nos estudos em buscar entender o campo do empreendedorismo e como ele pode ajudar a aprofundar as capacidades, especialmente a forma como essas capacidades são desenvolvidas (STOROPOLI; BINDER; MACCARI, 2013). Segundo Barney (1991) a RBV defende que determinadas empresas conquistam vantagens competitivas sustentadas, por meio do desenvolvimento de recursos e capacidades valiosas, que são inelásticas na oferta. Conforme o autor, os recursos de uma empresa incluem todos os seus ativos, como capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimento, controlados pela empresa, que lhe permitem conceber e implantar estratégias que aumentem a sua eficiência e eficácia.

A RBV constrói a sua teoria com base em dois pressupostos opostos à perspectiva tradicional sobre estratégia deliberada. Assume que os recursos são heterogêneos e imóveis. Isto é, as empresas que competem dentro de uma mesma indústria podem possuir diferentes conjuntos de recursos; e, que os recursos são imóveis entre as empresas, possibilitando assim a perpetuação no tempo da heterogeneidade (BARNEY, 1991). Para um recurso ser considerado fonte de vantagem competitiva, ele deve ser cumulativamente: (a) valioso, com a capacidade de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças à empresa; (b) raro, entre os potenciais e atuais concorrentes da empresa; (c) imperfeitamente imitável, e sem substitutos estratégicos equivalentes; (d) organizado, a empresa que o detém, deve estar organizada de forma a conseguir explorar o potencial inserido nesse recurso (BARNEY, 1991).

Uma formulação derivada da RBV se consolidou a partir do conceito de Capacidades Dinâmicas, desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997). As capacidades dinâmicas permitem às organizações integrar, construir e reconfigurar competências tendo como objetivo melhor lidar com as rápidas mudanças do ambiente. Essas capacidades adquirem a forma de processos, tais como rotinas, alianças, capacidades para identificar, aplicar e replicar conhecimento e requerem não apenas capacidade de adaptação, mas a capacidade de provocar, liderar a mudança, quebrando o paradigma tecnológico existente.

Teece, Pisano e Shuen (1997) usam os termos adaptação, integração e reconfiguração de habilidades organizacionais internas e externas. Para os autores, manter a vantagem competitiva requer o aproveitamento das capacidades já existentes (*exploitation*) e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), de forma simultânea, sugerindo que tais termos, *exploration* e *exploitation*, são a base das capacidades dinâmicas. As capacidades dinâmicas diferenciam-se das capacidades operacionais, por estarem relacionadas às mudanças, enquanto que as capacidades operacionais estão relacionadas com a manutenção do *status quo*.

Entende-se que o aproveitamento das capacidades já existentes (*exploitation*) e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*), simultaneamente exige a busca da adaptação desses dois elementos. Gerir essas capacidades requer habilidade para tratar das tensões daí decorrentes. Tais tensões (ou conflitos) não podem ser eliminadas, já que isto implicaria na escolha de um entre os dois elementos (FERGUSON *et al.*, 2016).

Existe o consenso de que há a interseção entre os campos de estudo do empreendedorismo e da gestão estratégica (VENTURA, 2016). O foco da interseção entre empreendedorismo e estratégia é o estímulo ao empreendedorismo corporativo. O empreendedorismo pode ser considerado

o coração da estratégia e discursa sobre dois componentes da estratégia: o componente empreendedor, que define o posicionamento competitivo no ambiente, e o componente integrador, que define políticas, cultura, normas e estrutura administrativa (MEYER; NECK; MEEKS, 2002).

A interseção entre empreendedorismo e estratégia pode determinar a vantagem competitiva da organização. Hitt e Ireland (2002) abordam fatores relacionados a essa interseção, como inovação, organização, rede, internacionalização, aprendizagem, gestão, governança, crescimento, flexibilidade e mudança. Pesquisadores (STOROPOLI *et al.*, 2013), defendem que há necessidade de estudos que expliquem como a inovação emerge, possibilitando não só a complexidade, mas também os comportamentos dinâmicos.

### **PME de alto crescimento orgânico**

No Brasil, a classificação das empresas conforme o seu porte se dá em: micro, pequena, média e grande (SEBRAE, 2008; 2016). As grandes empresas normalmente possuem maior escala produtiva com mais recursos e acesso facilitado a fontes de financiamento e de informações. Algumas grandes corporações têm tentado replicar, em sua estrutura, o modelo flexível e ágil dessas PME, a exemplo de iniciativas como a abertura de novas empresas a partir de empresas já estabelecidas (*spin-offs*), equipes multifuncionais e equipes de alto desempenho orientadas (LIMA, 2007). Ferguson *et al.* (2016) destacam que o nível de qualificação dos dirigentes e gestores influenciam o desempenho organizacional.

Em se tratando só do setor formal, as PME são responsáveis por 52% dos empregos e cerca de dois terços de todos os postos de trabalho do setor privado no país (GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR [GEM], 2011). Enquanto que 24% das empresas encerram suas atividades até o segundo ano de atividade (SEBRAE, 2016), outras 1,5% das empresas atuantes são classificadas como empresas de alto crescimento orgânico - EACO (IBGE / ENDEAVOR, 2012; ENDEAVOR, 2016) com aumento médio contratação de pessoal assalariado de pelo menos 20% ao ano, por um período de três anos com, no mínimo, dez pessoas ocupadas. Observando que a contratação desse pessoal ocorre por um processo de crescimento natural - orgânico, e não por fusões ou incorporações (ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO [OECD], 2011; IBGE / ENDEAVOR, 2012).

No levantamento do IBGE / Endeavor (2012), mais da metade das EACO, são de pequeno porte (51,5%), com até 49 empregados e apenas 9,2% eram de grande porte, com mais de 250 funcionários. Destaca-se que essas

EACO, que representam 1,5% das empresas atuantes, são responsáveis por gerar mais da metade dos novos postos de trabalho assalariados do Brasil (IBGE / ENDEAVOR, 2012; ENDEAVOR, 2016).

### **Método de pesquisa**

Neste trabalho adota-se o método de pesquisa qualitativo com delineamento seccional e estudo de casos múltiplos (STAKE, 1995). Conforme recomenda Eisenhardt (1989) para validação dos resultados em estudos multicase, foi selecionado o mínimo de seis PME qualificadas como de alto crescimento orgânico. Para facilitar a identificação de empresas adequadas ao escopo desta pesquisa foi solicitada à Endeavor, ao CIETEC e ao PROINE, a gentileza de indicarem o contato de empresas caracterizadas como PME de alto crescimento orgânico, às quais foi encaminhado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Observa-se que foram contatadas 15 empresas, das quais 10 enquadravam-se no perfil de EACO e destas 6 concordaram em participar da pesquisa. Das empresas participantes, 3 concordaram com a divulgação total de seus dados, enquanto as outras 3 preferiam omitir o nome de sua organização.

A principal forma de coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas com gestores e colaboradores em diversos níveis, amparadas por dados provenientes de documentos, arquivos e notas oriundas de observação direta. Os critérios iniciais para seleção dos informantes-chave foram: a) o nível hierárquico; b) o tempo de contratação na empresa, e; c) a passagem por algumas mudanças durante o desenvolvimento da organização. Posteriormente, foram contatados outros membros das organizações, para a confirmação de informações (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; ZHENG; QU; YANG, 2009).

Para a análise de dados foi utilizado o software Atlas.ti versão 7.1.8 (disponível em <[www.atlasti.com/](http://www.atlasti.com/)>). O processo de análise iniciou-se com a categorização e quantificação das informações obtidas e no esboço de um “mapa mental” com a representação visual das proposições (MILES; HUBERMAN, 1994; BAUER; GASKELL, 2002). As proposições de cada caso analisado foram comparadas entre si, na busca da validação das descobertas.

### **Apresentação e análise dos dados**

A amostra é composta por seis PME que obtiveram rápido e acentuado crescimento no período de 2012 a 2016. Duas das empresas estão sediadas na cidade de Goiânia - GO, e as demais nas cidades de Arapongas - PR, Campo Mourão - PR, São Paulo - SP e Rio de Janeiro - RJ. A análise dos



dados deu-se em duas fases. Iniciou-se com as análises intracasos, por meio da triangulação dos dados em cada caso e posteriormente, na análise intercaso, verificou-se a propagação de padrões recorrentes, que foram estados até sua saturação teórica e definição dos resultados da pesquisa.

O Caso 1 trata de uma pequena empresa de serviços de tecnologia, com 13 funcionários, localizada em Goiânia - Goiás. Atuante no mercado há quatro anos e incubada na PROINE / UFG. Seu fundador é doutor em informática e pesquisa soluções em Big Data Geográfico, que consiste em plataformas para as empresas desenvolverem projetos de *Business Intelligence* geográfico. O fundador/empreendedor iniciou sua empresa com o desenvolvimento de um sistema rastreador para veículos.

O Caso 2 versa sobre uma pequena empresa de serviços para administração de condôminos, atuante no mercado há quatro anos, com 12 funcionários e sediada em Goiânia - Goiás, na incubadora PROINE / UFG. Seus fundadores são graduados em informática e contabilidade e resolveram empreender ao perceberem a falta de sistemas integrados em seu setor.

O Caso 3 discute sobre a Pro Solus, uma pequena indústria que atua há 11 anos no mercado de equipamentos eletrônicos voltados para a agricultura de precisão, com destaque na fabricação de monitores de plantadeira. Os sócios, engenheiros, assumiram a empresa com um ano de fundação, oferecendo serviços apenas para grandes agricultores. Após um ano de operações perceberam, em meados de 2005, que poderiam oferecer sua tecnologia também aos médios e pequenos produtores, a preços acessíveis, com instalação e operação simples. Como resultado, a Pro Solus cresce a taxas superiores a 50% ao ano, possui cerca de 40 funcionários diretos e, atualmente, é líder de vendas no segmento, superando marcas tradicionais nacionais e até internacionais. A empresa investe no pós-venda e possui ampla rede de revendas autorizadas para prestar suporte aos seus clientes.

O Caso 4 aventa sobre a Washington do Brasil, pequena empresa licenciadora de uma rede de escolas de inglês - A Academia Washington. A escola foi fundada, há 50 anos, por um indiano que morou nos Estados Unidos e posteriormente instalou-se em Arapongas, no Paraná - sede da escola, onde começou a dar aulas de inglês. Seu fundador logo percebeu que poderia desenvolver didática e materiais próprios. A escola obteve um crescimento orgânico ao longo de 40 anos, com vários títulos de reconhecimento por sua qualidade e importância na região.

O Caso 5 debate sobre a Pró-Laudo, pioneira no País a prestar o serviço de laudos à distância - a telerradiologia. Consiste na análise de imagens via internet, para exames de raios-x, mamografia, densitometria, tomografia e ressonância. Por meio da telerradiologia, a Pró-Laudo oferece

o reforço médico e infraestrutura que suprem a ausência temporária ou a escassez de radiologistas nos centros clínicos. Isso permite a ampliação das unidades de imagem, conferindo ao atendimento mais qualidade, com laudos entregues em curto prazo. A empresa oferece aos clientes uma linha direta, durante as 24 horas do dia, com uma equipe de radiologistas para discutir os casos com os médicos solicitantes e tirar dúvidas com os técnicos que realizam os exames.

O Caso 6 trata de uma pequena indústria química, fundada em 2002, pós-incubada, situada em São Paulo - SP, no CIETEC / USP. A Empresa desenvolve tecnologia para produção de fármacos de alto valor agregado. A empresa possui um quadro com 13 colaboradores, entre técnicos e pesquisadores, altamente especializados em desenvolvimento e produção de farmoquímicos especiais.

## Resultados das análises

Com base nas análises intracaso foram observados, em suas idiossincrasias, vários aspectos que contribuiriam com o alto crescimento de cada PME estudada. A seguir, sintetiza-se as informações colhidas nos seis casos estudados e destaca-se de forma ordenada as principais semelhanças entre as categorias analisadas: Estratégias; Recursos; Capacidades dinâmicas; e Alto crescimento orgânico.

Quanto à categoria Estratégia, observa-se que por iniciativa das seis equipes de direção das empresas analisadas, cinco aspectos semelhantes contribuem com o desenvolvimento da das organizações, a saber: reação ou antecipação ao ambiente; liderança ativa e nova estrutura operacional; compartilhamento da visão de longo prazo e autonomia para os colaboradores; gestão compartilhada com *feedback*; e modelo de gestão por projetos.

No primeiro aspecto, reação ou antecipação ao ambiente, verifica-se que em três das empresas estudadas, ocorre constante análise do ambiente competitivo e as organizações procuram antecipar-se às tendências e mudanças do mercado, enquanto que nas demais, elas demonstram que apenas reagem ao mercado. Nota-se que as empresas ao se anteciparem às tendências e inovações do mercado obtêm maior destaque nos segmentos em que atuam, do que as demais que apenas reagem após as mudanças do ambiente competitivo. Esse resultado corrobora os estudos de Weigelt e Shittu (2016) em 1542 empresas públicas e privadas, sobre como os mandatos regulatórios atenuam o efeito dos novos investimentos, pois observou-se que esse efeito atenuador é mais forte,

quanto mais distante o novo recurso é da antiga base de recursos dos operadores históricos, e mais estabelecido é o mandato.

Em relação ao segundo aspecto, liderança ativa e nova estrutura operacional, observa-se que a proximidade do líder ao procurar conhecer e orientar seus colaboradores, e sua constante interação nas operações, tornam o ambiente mais acessível e participativo para os colaboradores que passam a contribuir mais com a melhoria organizacional. As melhorias propostas pelos colaboradores e a atuação próxima da liderança facilitam a identificação dos pontos que podem ser alterados na estrutura organizacional. Essas alterações podem ser incrementais, ao mudar alguns processos e rotinas ou radicais, ao mudar de segmento de atuação ou ao renovar a maioria do quadro de funcionários.

Sobre o terceiro aspecto, compartilhamento da visão de longo prazo e autonomia para os colaboradores, verifica-se que quando os colaboradores compreendem onde a empresa pretende chegar e de que forma devem atuar, eles passam a entender qual o seu papel, e como eles podem contribuir com a visão de longo prazo da organização. A partir desse momento os conflitos são reduzidos, se obtêm mais segurança nas relações e se estimula e retroalimenta uma maior autonomia nos colaboradores. Esses conflitos, se não forem mitigados, podem reduzir a conexão entre tarefa e relacionamento no nível da equipe e deteriorar as relações sociais (YU; ZELLMER-BRUHN, 2017).

No quarto aspecto, gestão compartilhada com *feedback*, embora cada organização utilize diferentes recursos e processos, observa-se que todas as empresas adotam um modelo de gestão compartilhada. O *feedback* mostra-se como a principal ferramenta para viabilizar a gestão compartilhada. Cada gestor alinha as diretrizes estratégicas às operações, ao comunicar, atualizar e dar retorno sobre as atividades aos seus colaboradores. Ao receberem *feedback*, os colaboradores passam a ter certeza sobre a efetividade de suas ações e sobre qual caminho ou postura devem seguir.

Em relação ao quinto aspecto, nota-se que a estrutura do modelo de gestão por projetos potencializa os pontos fortes e minimiza os pontos fracos das PME. As PME são, em geral, mais flexíveis que as grandes organizações e mais vulneráveis para gerir recursos (LIMA, 2010b). Devido à estrutura enxuta das PME os procedimentos burocráticos do modelo de gestão por projetos não chegam a tornar os processos mais morosos. Ao formatar planejamento, processos e documentação, a PME, passa a ter maior controle e a aperfeiçoar seus recursos.

Quanto à categoria Recursos, foram observados seis aspectos que se mostram emergentes e comuns entre os casos estudados. Isso é resultado da

congruência entre os aspectos a saber: estabilidade financeira; qualificação dos colaboradores e gestores; consciência sobre a empresa e mercado; aproximação dos líderes; participação e integração dos colaboradores; e compartilhamento de ideias. Esses recursos apresentam-se como fonte de vantagem competitiva para as empresas, pois são, em grande parte, valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e organizados em médio prazo (BARNEY, 1991).

No primeiro aspecto observa-se que o faturamento estável permite certa tranquilidade para o planejamento e mudança de foco, de aproveitamento de vantagem competitiva para a prospecção de novas oportunidades que se convertem em vantagem competitiva em médio e longo prazos.

Quanto ao segundo aspecto, a qualificação dos colaboradores, verifica-se que o alto nível de qualificação, isoladamente, não se apresenta mandatório para o desenvolvimento e crescimento organizacional. As seis empresas analisadas são consideradas como de alto crescimento, porém apenas duas possuíam alto nível de qualificação de seus colaboradores, enquanto que as outras quatro empresas possuíam nível médio de qualificação.

Sobre o terceiro aspecto, observa-se que a maioria das empresas analisadas possuem colaboradores com alto nível de consciência sobre a situação da empresa e do mercado. Essa consciência é obtida, em grande parte, pela facilidade de acesso às informações gerenciais, dados de mercado e concorrência, e pelas reuniões formais e informais dentro e fora da organização.

Em relação ao quarto aspecto, nota-se que a maioria das empresas analisadas possui alto nível de aproximação e apoio dos líderes e diretores nas operações. Isso facilita o aprimoramento de recursos existentes e a construção de base para o desenvolvimento de novos recursos.

Quanto ao quinto aspecto, de forma retroalimentada como resultado dos aspectos anteriores, os colaboradores se tornam mais participativos e integrados, na medida que percebem maior estabilidade, ao se qualificarem, e ao perceberem a participação e a integração com seus líderes.

Sobre o sexto aspecto, observa-se que as empresas com maior destaque, possuem alto nível de compartilhamento de ideias e conhecimento entre colaboradores, e entre colaboradores e líderes.

Quanto à categoria Capacidades dinâmicas, que permitem integrar, construir e reconfigurar competências para melhor lidar com as rápidas mudanças do ambiente (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), observa-se seis aspectos principais, a saber: oportunidades de melhoria; compreensão sobre as necessidades internas e externas; preocupação em aperfeiçoar recursos;

desenvolvimento de novas competências; busca por inovação; implanta as sugestões dos colaboradores.

No primeiro aspecto, em relação às capacidades dinâmicas, a maioria das organizações, composta por seus líderes e colaboradores, entende os problemas organizacionais que surgem no dia a dia, como oportunidades de melhoria, tanto no aprimoramento de processos, quanto na prospecção de oportunidades para suas empresas.

Quanto ao segundo aspecto, verifica-se que os colaboradores de todas as empresas estudadas possuem grande compreensão sobre as necessidades internas (a exemplo de: necessidade de agilidade nas rotinas, falta de um item ou de um processo, controle das operações e indicadores de desempenho) e externas (a exemplo de: aumento da demanda, mudanças nas exigências legais, e ações da concorrência).

Em relação ao terceiro aspecto, observa-se que todas as empresas estudadas possuem uma preocupação constante em aperfeiçoar seus recursos já existentes. Essa preocupação é resultado da vivência e aprendizagem ocorrida nos aspectos anteriores. Os colaboradores têm ciência que se espera retorno do investimento realizado, que é necessário o desenvolvimento dos recursos, que os recursos são escassos, e que geram vantagem competitiva apenas por determinado período de tempo (devido às mudanças na tendência ou tecnologia).

Sobre o quarto aspecto, o desenvolvimento de novas competências individuais e grupais ocorre não apenas por iniciativa dos líderes, mas também por iniciativa dos próprios colaboradores, ao pesquisarem e discutirem soluções organizacionais, ao compartilharem conhecimento, e ao buscarem capacitação dentro e fora da organização.

Quanto ao quinto aspecto, observa-se que a maioria das organizações busca inovação ao não encontrarem soluções para demandas internas, assim como quando são identificadas oportunidades externas, relacionadas a outros setores, que poderiam ser adaptadas e implantadas em seus segmentos.

No sexto aspecto, observa-se que a direção da maioria das organizações avalia, discute e implanta as sugestões dos colaboradores, assim como fornece *feedback* no caso da não implantação das sugestões.

Quanto à categoria Alto crescimento orgânico, observa-se cinco aspectos principais e coincidentes que contribuem com o desempenho acima da média apresentado pelas empresas estudadas, a saber: utilização de benchmarking; análise da rentabilidade do negócio; reavaliação da eficácia da estrutura organizacional; valorização e formação dos líderes; adoção de indicadores de desempenho.

Quanto ao primeiro aspecto, verifica-se que todas as empresas estudadas utilizam benchmarking para melhorar seus processos e identificar oportunidades. Essa ferramenta é utilizada pela direção das empresas e seu uso é replicado em vários níveis organizacionais, como por exemplo, com colaboradores pesquisando sobre novos processos, novos fornecedores e concorrentes.

Sobre o segundo aspecto, nota-se que todas as empresas analisam como aumentar a rentabilidade de seus negócios e aperfeiçoar o uso de seus ativos, de forma a melhorar sua vantagem competitiva.

Em relação ao terceiro aspecto, em decorrência dos aspectos anteriores, reavalia-se a eficácia da estrutura organizacional, em relação à efetividade no uso de seus ativos, sejam tangíveis ou intangíveis. Observa-se que em alguns casos, ao concluir que a mudança é necessária forma-se uma equipe responsável por implantar essa mudança.

Quanto ao quarto aspecto, verifica-se que as empresas valorizam seus talentos e formam seus líderes. A busca pela inovação e o vanguardismo em seus segmentos dificulta a captação de talentos prontos, e leva as empresas a desenvolverem sua própria mão e obra. Essa mão de obra deve ter uma boa base técnica, além de comportamento alinhado aos valores organizacionais.

Sobre o quinto aspecto, observa-se que as empresas controlam e divulgam indicadores de desempenho. Esses indicadores referem-se aos indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicator - KPI*) do modelo de gestão por projeto, assim como outros indicadores mais simples, como de faturamento, crescimento ou atingimento da visão organizacional.

## Considerações finais

De modo geral, os aspectos encontrados nesta pesquisa, em relação às categorias Estratégia, Recursos e Capacidades dinâmicas se retroalimentam e viabilizam o Alto crescimento das organizações. Essa proposição legítima e vai ao encontro da literatura disponível. Embora tenha-se adotado todo o rigor metodológico (MILES; HUBERMAN, 1994; STAKE, 1995) e definido um tamanho de amostra considerado suficiente para a validação dos resultados em pesquisas do tipo qualitativa multicase (EISENHARDT, 1989, STAKE, 1995), Yin (2005) nos recorda que não há estudo isento de viés e que a subjetividade é inerente ao método qualitativo. Não obstante, a contribuição deste estudo está na identificação de quais aspectos viabilizam e retroalimentam as categorias analisadas entre Estratégia, Recursos e Capacidades dinâmicas de modo a gerar Alto crescimento orgânico para as PME estudadas.

Sobre a intencionalidade e o uso estratégico de componentes, Ireland, Hitt e Sirmon (2003) e posteriormente Irelande Weeb (2007), discorrem e quanto ao uso de ferramentas de gestão como plano de negócios, orçamento, programas de qualidade, assim como o *feedback* positivo e negativo que contribuem com o alinhamento estratégico entre os níveis organizacionais, ao dar ciência dos objetivos de curto, médio e longo prazos e ao compartilhar conhecimentos tácitos e explícitos.

Neste estudo observou-se que essa intencionalidade se reflete por meio de Estratégias compostas por aspectos como: 1) a antecipação ao ambiente competitivo; 2) a liderança ativa e reestruturação organizacional; 3) o compartilhamento da visão de longo prazo; 4) a gestão compartilhada e *feedback*; e 5) modelo de gestão por projeto.

Quanto aos recursos, Barney (1991) cita que podem ser definidos como ativos, processos organizacionais, informações e conhecimentos controlados pela empresa, que possibilitam a formulação e a implementação de estratégias que aumentam a eficiência e eficácia organizacional. Segundo o autor, esses recursos são cumulativamente valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, e organizados a longo prazo, ao mesmo que se apresentam heterogêneos e imóveis entre as organizações. Corroborando os estudos de Barney (1991) e Barney e Clark (2007), a vantagem competitiva sustentável passa a ser obtida quando se cria maior valor econômico para o cliente. Conforme esta pesquisa, para criar valor superior aos dos seus rivais, as empresas passaram a produzir benefícios com o uso da diferenciação superior e/ou da redução de custos, por meio dos seguintes aspectos: 1) faturamento estável; 2) média qualificação dos colaboradores; 3) consciência sobre a situação da empresa e mercado; 4) participação e apoio dos líderes e diretores; 5) participação dos colaboradores; e 6) compartilhamento de ideias e conhecimento.

Para alcançar essa vantagem competitiva, assim como defendem Ferguson *et al.* (2016) observou-se que as equipes de dirigentes e gestores menos qualificada precisam contratar novos gestores para reforçar as capacidades existentes e aproveitar as vantagens competitivas, enquanto que as equipes de dirigentes e gestores melhores qualificadas elaboraram suas estruturas e processos organizacionais para prospectarem novas oportunidades, que se revertem em vantagem competitiva em médio e longo prazos.

Conforme citam Batjargal *et al.* (2013) as organizações formais, fracas e ineficientes estão associadas a um maior número de “buracos estruturais” em suas redes sociais empreendedoras do que organizações mais flexíveis, eficientes e melhores estruturadas. Esses buracos estruturais podem gerar efeito negativo na receita de novos empreendimentos, porém,

conforme observado no Caso 6, não interferem no crescimento da receita quando as organizações operam em ambientes institucionalizados (MEYER; ROWAN, 1977) por agências reguladoras, como ocorre no setor farmacêutico.

Destaca-se que os períodos críticos despertam a necessidade de mudança organizacional e aceleram a adoção de ações como a contratação novos líderes e elaboração de novas estruturas (VENTURA; LIMA; COSTA, 2011; FERGUSON *et al.*, 2016). De modo geral, nas PME a liderança é exercida, principalmente, pelos proprietários dirigentes, mas nas empresas de Alto crescimento observa-se os gestores do nível médio assumem significativa responsabilidade ao preencherem lacunas importantes entre os níveis operacional e estratégico. O conjunto formado pela postura, ações e relacionamento por parte dos líderes serve como exemplo e incentivo ao comportamento empreendedor para os colaboradores (BENTO; VENTURA; MARTNES, 2014).

A propósito das Capacidades dinâmicas, Collis (1994) cita que se trata do aprimoramento constante das atividades empresariais e Teece, Pisano e Shuen(1997) avultam que permitem às organizações integrar, construir e reconfigurar competências. Conforme os resultados desta pesquisa, as capacidades dinâmicas desenvolvem-se no contexto com alguns aspectos, no qual: 1) os problemas são vistos como oportunidades de melhoria; 2) os colaboradores compreendem as necessidades internas e externas; 3) a organização aperfeiçoa os recursos já existentes; 4) ocorre o desenvolvimento de novas competências individuais e grupais; 5) a organização busca inovação constante; e 6) a empresa avalia e implanta sugestões dos colaboradores.

Alguns autores (TEECE; PISANO, SHUEN, 1997; ATUAHENE-GIMA; MURRAY, 2007) destacam que manter a vantagem competitiva requer o aproveitamento das capacidades já existentes (*exploitation*) e o desenvolvimento de novas capacidades (*exploration*). Schindehutte e Morris (2009) e Síren, Kohtamäki e Kuckertz (2012) ressaltam que o balanço entre *exploration* (em médio e longo prazos) e *exploitation* (em curto e médio prazos) gera desempenho superior aos dos concorrentes, com crescimento e criação de riqueza para as organizações.

Conforme ressalta March (1991), há conflito entre *exploration* e *exploitation*, pois os recursos utilizados nos dois tipos de estratégia são escassos, custosos e, muitas vezes, são os mesmos. Hitt *et al.* (2001), Ireland *et al.* (2003); Hitt *et al.* (2011) destacam a existência de efeitos de desempenho positivos derivados da utilização equilibrada entre *exploration* e *exploitation*. Kuwada (1998), Coombs, Decarolis e Deeds (2000) e Lima (2007) observam que capacidade dinâmica da organização de geração,



interpretação, disseminação e implementação do conhecimento estratégico pode ser originada dos processos intraorganizacionais.

Em mercados com maior similaridade, a corrida por aprendizado fortalece o impacto positivo sobre a geração de conhecimentos e a capacidade de aprendizagem específica, como afirmam Yang, Zheng e Zaheer (2015) em seu estudo sobre a capacidade de aprendizagem específica em 610 alianças entre indústrias nos EUA.

Cohen e Levinthal (1990) e Kuwada (1998) avultam que esses conhecimentos relacionam-se por meio de trocas de informação, sistemas, uso eficaz de equipes e reuniões de pessoal para compartilhar ideias. Levinthal e March (1993), Decarolis e Deeds (1999) e Schindehutte e Morris (2009) concordam que o trabalho coletivo e participativo na busca por soluções dos problemas organizacionais gera sinergia nas ações e resultados da empresa.

Observa-se que as empresas de alto crescimento orgânico com desempenho acima da média, fazem uso constante dos aspectos: 1) *Benchmarking*; 2) análise de como aumentar a rentabilidade; 3) reavaliação da estrutura organizacional; 4) valorização dos talentos e formação de seus líderes; 5) controle e divulgação de indicadores de desempenho.

As práticas de gestão de pessoas e seleção de pessoal parecem influenciar positivamente no desempenho organizacional, porém este estudo apresenta indícios de que o ambiente competitivo modera essas práticas. Corroborando os estudos de Kim e Ployhart (2015) as empresas que empregam mais práticas de seleção geram maior produtividade, mas não, necessariamente, maior lucro. Os efeitos positivos das práticas de seleção ocorrem quando as empresas possuem menores índices de rotatividade coletiva e atuam em setores mais dinâmicos.

De modo geral, os resultados obtidos apontam que o desenvolvimento de Estratégias, Recursos e Capacidades dinâmicas que viabilizam o Alto crescimento orgânico em PME possui uma dinâmica processual semelhante à abordagem configuracional (que tem como bases: Escolha Estratégica; Teoria da Contingência; Ciclo de vida organizacional; e Ecologia populacional), observada em pesquisas anteriores (DEMERS, 2007; VENTURA; LIMA; COSTA, 2011; JARZABKOWSKI; LE; VAN DE VEN, 2013), na qual as configurações do ambiente exercem certa pressão sobre as organizações. Essa pressão faz com que as organizações reajam conforme sua fase do ciclo de vida organizacional, embora essas organizações desenvolvam atributos específicos em relação as suas estratégias e aos riscos adotados. Assim como na abordagem configuracional, a mudança organizacional converge do incremental para a transformação radical. Nesse caso, há uma visão holística dos agentes da empresa que procuram

compreender e se adaptar à dinâmica organizacional, principalmente quando suportados por estruturas, frutos de estratégias que geram recursos e capacidades, que de forma sistêmica se retroalimentam.

Assim como defendem Mayer e Sparrowe (2013), é preponderante a integração entre elementos da visão baseada em recursos (RBV) e o papel das capacidades e recursos para o desenvolvimento organizacional. De acordo com os resultados obtidos nesta pesquisa observou-se que os aspectos destacados apresentam um padrão e certa sequência lógica. Notou-se que a ocorrência, o desenvolvimento e aplicação desses aspectos de modo ordenado, são fortes indícios de uma correlação positiva entre Estratégias, Recursos e Capacidades dinâmicas, que viabilizaram o Alto crescimento orgânico das PME estudadas.

## Referências

ATUAHENE-GIMA, K.; MURRAY J. Y. [Exploratory and Exploitative Learning in New Product Development: A Social Capital Perspective on New Technology Ventures in China](#) *Journal of International Marketing*. (pp. 1-29) vol. 15, no 2. [American Marketing Association](#) Issue Stable, 2007.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17 (1), pp. 99 - 120, 1991.

BARNEY, J. B., CLARK, D.N. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*, New York: Oxford University Press. 2007.

BARNEY, J. B.; WESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2011.

BATJARGAL, B.; HITT, M., A.; TSUI, A., S.; ARREGLE, J.; WEBB, J., W.; MILLER, T., L. Institutional Polycentrism, Entrepreneurs' Social Networks, and New Venture Growth. *The Academy of Management Journal*, August, 56:4 1024-1049; 2013.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes. 2002.

BENTO, F. O.; VENTURA, V. A.; MARTNES, C. D. P. Estratégias de estímulo ao empreendedorismo corporativo: a percepção por parte dos gestores do nível médio. *VII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)*. Goiânia, 2014.

California: Sage Publications, 2007.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**. pp. 128-152. 1990.

COLLIS, D. J. Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**, Chicago, v. 15, p. 143-152. 1994.

COOMBS, J.; DECAROLIS, D.; DEEDS, D. Dynamic Capabilities and new product development in high technology ventures. **Journal of business venturing**. 15.3 Sep. 2000: pp. 211-229.

CROSSAN M. M.; LANE H. W.; WHITE R. E. An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. **The Academy of Management Review**. vol. 24, no 3, Jul.,1999 pp. 522-537. Published by: [Academy of Management](#) Article Stable. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/259140>>. Acesso em: 28 out. 2015.

DECAROLIS, D.; DEEDS, D. The Impact of stocks and flows of Organizational Knowledge on Firm Performance: An Empirical Evaluation of the Biotechnology Industry. **Strategic management journal**. 20 (Sep): 1999, pp. 953-968.

DEMERS, C. **Organizational change theories: a synthesis**. Thousand Oaks,

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research - Academy of Management. **The Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, out. 1989. ABI/INFORM Global, p. 532.

FERGUSON, A. J.; COHEN, L. E.; BURTON, M. D.; BECKMAN, C. M. Misfit and Milestones: Structural Elaboration and Capability Reinforcement in the Evolution of Entrepreneurial Top Management Teams. **The Academy of Management Journal**, August 2016, 59:4 1430-1450.

GOMES, M.D; MARCONDES, R. C;. O desenvolvimento de recursos e capacidades de microempresas incubadas; **Revista Alcance** - Eletrônica - vol. 23 - n. 1 - jan./mar. 2016.

HITT, M. A.; BIERMAN, L.; SHIMIZU, K.; KOCHHAR, R. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. **Strategic Management Journal**. 22. 6-7: pp. 479-491. 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; SIRMON, D. G.; TRAHMS, C. Strategic entrepreneurship: creating value for individuals, organizations, and society. **Academy of Management Perspectives**. 25(2): pp. 57-75. 2011.

HITT, M.; IRELAND, R.; CAMP, S.; SEXTON, D. **Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset**. Oxford: BlackwellPublishingLtd. 2002.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE] / Instituto Empreender Endeavor Brasil [ENDEAVOR]. **Estudo Estatísticas de Empreendedorismo**, IBGE / Instituto Empreender Endeavor Brasil. 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/empreendedorismo/2012/>>. Acesso em: 08 nov. 2015.

INSTITUTO EMPREENDER ENDEAVOR BRASIL [ENDEAVOR]. **Relatório Scaleups no Brasil, as empresas que vão tirar o país da crise (e o que você precisa saber sobre elas)**, 2016. Disponível em: <http://info.endeavor.org.br/scaleups>

IRELAND, D. R.; WEBB J. W. (2007). **Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation**. *Business Horizons*. 50.1: pp. 49-59, 2007.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A.; SIRMON, D. G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*. 29 (6), pp. 963-989., 2003 Kelliher, F.; REINL, L.A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 16, n. 3, p. 521-532, 2009.

JARZABKOWSKI, P., LE, J. K.; VAN DE VEN, A. H. Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 2013, 11(3), pp. 245-280. doi: 10.1177/1476127013481016

KIM, Y., PLOYHART, R., The strategic value of selection practices: antecedents and consequences of firm-level selection practice usage. *Academy of Management Journal*, 2015. doi:10.5465/amj.2015.0811

KUWADA, K. Strategic learning: The continuous side of discontinuous strategic change. *Organization Science*. 9 (6), pp. 719-736, 1998.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J.G. The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*. vol. 14, pp. 95-112. 1993.

LIMA, E. O. Estratégia de Pequenas e Médias Empresas: Uma revisão. *REGE*, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 169 - 187, abr./jun. 2010b.

LIMA, E. O. Teorizando a partir de dados qualitativos em Administração. *Pretexto*. Belo Horizonte, v. 11, n. 1, p. 73-93, jan./mar. 2010a. ISSN 1517-672 X (Revista impressa) / ISSN 1984-6983 (Revista on-line).

LIMA, E. O. Visão compartilhada, equipes de direção e gestão estratégica de pequenas e médias empresas: um estudo multicaso e internacional. *Revista de Negócios*. Blumenau, v. 12, n. 4, p. 86-100, out./dez. 2007.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**. 2 (1), pp. 71-87. 1991.

MAYER, K. J. E SPARROWE, R. T. Integrating Theories in *AMJ* Articles. **The Academy of Management Journal**, August, 2013. 56:4 917-922; doi:10.5465/amj.2013.4004

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, 1977. 83(2), 340-363. <http://doi.org/10.2307/2778293>

MEYER; NECK; MEEKS. The Entrepreneurship-strategic management interface. In: Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Camp, S. M.; Sexton, D. L. **Strategic Entrepreneurship - creating a new mindset**. Blackwell Publishers Ltd., 2002.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. Focusing and bounding the collection of data. In: MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage. pp. 16-39, 1994.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**. 6 (3), pp. 257-272, 1985.

RAISCH, S.; BIRKINSHA, W. J. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**. 34 (3), pp. 375-409, 2008.

RAISCH, S.; BIRKINSHA, W. J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization Science**. 20 (4), pp. 685-695, 2009.

SCHINDEHUTTE, M.; MORRIS, M. Advancing strategic Entrepreneurship Research: The Role of Complexity Science in Shifting the Paradigm H. **Entrepreneurship theory and practice**. 33.1, Baylor University, January, 2009.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **10 Anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/arquivos\\_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10\\_anos\\_mortalidade\\_relatorio\\_completo.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mortalidade/10_anos_mortalidade_relatorio_completo.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência da empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE-SP, 2016.

Disponível em:  
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 12 mai. 2017.

SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J. F.; SOUDER, D.A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of Management Studies**. 46: 864-894, 2009.

SIRÉN, C. A.; KOHTAMÄKI, M.; KUCKERTZ, A. Exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating role of strategic learning: escaping the exploitation trap. **Strategic Entrepreneurship Journal**. 6: 18-41, 2012.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. **Academy of Management Review**. 32 (1): 273-292, 2007.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. California: Sage Publications, 1995.

STOROPOLI, J.E; BINDER, M.P.; MACCARI, E.A. Incubadoras de empresas e o desenvolvimento de capacidades em empresas incubadas. **Revista de ciências da Administração**. V15, n.35, p.36-51, 2013.

TEECE, D. J., PISANO, G., e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7); 509-533, 1997.

VENTURA, V. A.O papel mediador da aprendizagem no processo do empreendedorismo estratégico em pequenas e médias empresas de alto crescimento orgânico; Tese(Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE - Administração - São Paulo, 2016.

VENTURA, V.; LIMA, E.; e COSTA, B. K., Cambio Organizacional en la Transición entre las Etapas del Ciclo de Vida de las Pequeñas y Medianas Empresas. // **Congreso Internacional en México sobre las mipyme**. Guadalajara, Jalisco, 7-9 de Septiembre, 2011.

WEIGELT, C., SHITTU. E. Competition, Regulatory Policy, and Firms' Resource Investments: The Case of Renewable Energy Technologies. **The Academy of Management Journal**, April 2016 59:2 678-704; doi:10.5465/amj.2013.0661

YANG, H., ZHENG, Y., e ZAHEER, A. Asymmetric Learning Capabilities and Stock Market Returns. **The Academy of Management Journal**, April 2015, 58:2 356-374; doi:10.5465/amj.2012.0675

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman. 2005.

YU, L. e ZELLMER-BRUHN, M. Introducing team mindfulness and considering its safeguard role against conflict transformation and social undermining. **Academy of Management Journal**, 2017.

ZHENG, W.; QU, Q.; YANG, B. Toward a theory of organizational cultural evolution. **Human Resource Development Review**. 8 (2), 151-173, 2009.