

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS – ESAG
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

GEISON ALAN DE PAULA

***FRAMEWORK* COM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA**
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DE ACADEMIAS *FITNESS*

FLORIANÓPOLIS

2020

GEISON ALAN DE PAULA

***FRAMEWORK* COM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DE ACADEMIAS *FITNESS***

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Nério Amboni

FLORIANÓPOLIS

2020

**Ficha catalográfica elaborada pelo programa de geração automática da
Biblioteca Setorial do ESAG/UDESC,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)**

Paula, Geison Alan de
Framework com capacidades dinâmicas para
aprendizagem organizacional de micro e pequenas empresas
de academias fitness / Geison Alan de Paula. -- 2020.
119 p.

Orientador: Nério Amboni
Dissertação (mestrado) -- Universidade do Estado de
Santa Catarina, Centro de Ciências da Administração e
Socioeconômicas - ESAG, Programa de Pós-Graduação
Profissional em Administração, Florianópolis, 2020.

1. Capacidades dinâmicas. 2. Aprendizagem
organizacional. 3. MPE. 4. Variáveis internas e externas. 5.
Desenvolvimento. I. Amboni, Nério. II. Universidade do
Estado de Santa Catarina, Centro de Ciências da
Administração e Socioeconômicas - ESAG, Programa de
Pós-Graduação Profissional em Administração. III. Título.

GEISON ALAN DE PAULA

***FRAMEWORK* COM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA
APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DE ACADEMIAS *FITNESS***

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Administração do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas da Universidade do Estado de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Nério Amboni, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Membros:

Prof. Mario César Barreto Moraes, Dr.
Universidade do Estado de Santa Catarina

Prof^a. Cristiane Froehlich, Dr^a.
Universidade Feevale

Florianópolis, 29 de outubro de 2020.

Dedico esta Dissertação aos meus pais,
Seu Raimundo e Dona Inez.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Seu Raimundo e Dona Inez, por todo o incentivo para com o alcance dos meus sonhos, pelo carinho e amor recebidos sempre.

Ao Prof. Dr. Nério, por todas as contribuições com esta pesquisa, por todos os ensinamentos profissionais transmitidos, pelo aceite como orientando.

Aos Prof. Dr. Mario e Prof^a. Dr^a. Dannyela, por todas as contribuições recebidas em momento de qualificação da pesquisa.

Às MPE pesquisadas, pelo acolhimento, pelo compartilhamento, pela participação nesta pesquisa.

Aos amigos Me. Diego, Rodrigo e Breno, pela disponibilidade e pelas contribuições na validação de *framework*.

Ao amigo Me. Leandro, por todas as contribuições na construção desta pesquisa, pelo suporte na jornada.

Aos colegas da Turma 2018 do MP: Taynara, Eduardo e Karina. Pelas amizades desenvolvidas, pelos momentos alegres compartilhados no período.

À Udesc Esag, pela oportunidade de formação, pelo acolhimento, pelo desenvolvimento profissional proporcionado.

À Esag Sênior, pela oportunidade de desenvolvimento como professor, pelo crescimento profissional proporcionado.

À Turma Esag Sênior 2019, pelas amizades desenvolvidas, pelos momentos alegres compartilhados, por todo o carinho recebido.

À Prof^a. Dr^a. Emiliana, por toda palavra de carinho recebida, pela confiança no meu trabalho, pelos desafios recebidos.

À Prof^a. Dr^a. Mailing, pelo exemplo acadêmico e profissional que representa na minha existência, por nossa amizade, pelo suporte na jornada.

Às princesas Juciana e Mirna, por nossa amizade, pelos momentos alegres, pelo suporte na jornada.

Ao amigo Adriano, pelo acolhimento em terras catarinenses, pela amizade desenvolvida, pelos momentos alegres compartilhados.

À amiga Anelise, pela amizade desenvolvida, pelo apoio recebido na jornada.

À Secretaria de Pós Graduação Esag, em especial às colaboradoras Carolina e Tatiane, por todo o acolhimento e suporte recebido no período.

RESUMO

As MPE totalizam 99% das empresas brasileiras, gerando 30% do PIB nacional (ASN, 2020). Instaladas em um mercado, algumas MPE acabam não sobrevivendo em cada período. Em 2018, as MPE que encerraram as suas atividades totalizaram 17,4% (IBGE, 2020). Por outro lado, as franquias brasileiras apresentam crescimento, a ABF (2020) demonstra: i) acréscimo de 6,8% no faturamento das franquias brasileiras em 2019; ii) acréscimo em franquias ativas de 1,4%, alcançando 2.918 marcas; iii) acréscimo em número de unidades instaladas de 4,7% (160.958 unidades); iv) acréscimo na média de unidades por redes de 3,4%, alcançando 55,2 unidades por rede. Neste contexto, a situação problema envolve a compreensão de que algumas MPE possuem dificuldades de sobrevivência em mercado que pode ter raízes nas práticas de gestão inferiores das suas capacidades dinâmicas. O objetivo geral da pesquisa foi desenvolver um *framework* com capacidades dinâmicas para aprendizagem organizacional de MPE de academias *fitness*. A metodologia utilizada foi descritiva, com pesquisa bibliográfica e métodos qualitativos. A pesquisa optou por amostra intencional de sete proprietários de MPE e a coleta de dados ocorreu mediante entrevista semiestruturada com perguntas abertas. A análise dos dados foi desenvolvida através da análise de dados categorial com sistema de categorias resultante da classificação dos elementos em análise. Foi proposto, a partir das contribuições da literatura e da realidade alcançada neste estudo, um *framework*, contendo variáveis para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional nas MPE de academias *fitness*. As variáveis de ambiente externo são: i) os concorrentes; ii) os clientes potenciais; iii) as mudanças de mercado; iv) os especialistas. As variáveis de ambiente interno são: i) os clientes atuais; ii) o gestor da MPE; iii) as reuniões com a equipe; iv) os recursos com aprendizagem. A aplicação continuada da proposta de *framework* na realidade estudada é capaz de favorecer a sobrevivência em mercado das MPE de academias *fitness* devido ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional nessas MPE.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas; aprendizagem organizacional; MPE; variáveis internas e externas; desenvolvimento.

ABSTRACT

SME account for 99% of Brazilian companies, generating 30% of national GDP (ASN, 2020). Established in a market, some SME end up not surviving in each period. In 2018, the SME that ended their activities totaled 17.4% (IBGE, 2020). On the other hand, Brazilian franchises show growth, ABF (2020) demonstrates: i) a 6.8% increase in Brazilian franchise revenues in 2019; ii) increase in active franchises of 1.4%, reaching 2,918 brands; iii) a 4.7% increase in the number of installed units (160,958 units); iv) a 3.4% increase in the average number of units per franchise, reaching 55.2 units per franchise. In this context, the problem situation involves the understanding that some SME have difficulties to survive in the market, which may be rooted in the inferior management practices of their dynamic capacities. The general objective of the research was to develop a proposal for a framework of dynamic capabilities and organizational learning for SME of fitness gym. The methodology used was descriptive, with bibliographic research and qualitative methods. The research opted for an intentional sample of seven SME owners and the data collection occurred through a semi-structured interview with open questions. The data analysis was developed through the analysis of categorical data with a system of categories resulting from the classification of the elements under analysis. Based on the contributions of the literature and the reality achieved in this study, a framework was proposed, containing variables for the development of dynamic capacities and organizational learning in the SME of fitness gym. The external environment variables are: i) competitors; ii) potential customers; iii) changes in the market; iv) the experts. The internal environment variables are: i) current customers; ii) the SME manager; iii) team meetings; iv) resources with learning. The continued application of the proposed framework in the reality studied may favor the survival of SME of fitness gym due to the development of dynamic capabilities and organizational learning in these SME.

Keywords: Dynamic capabilities; organizational learning; SME; internal and external variables; development.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Limites dos campos aprendizagem organizacional (AO), gestão do conhecimento (GC), capacidades dinâmicas (CD) e capacidade absorptiva (CA).....	22
Figura 2 - Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico	35
Figura 3 - Níveis e direções de aprendizado ou transferência de informações	36
Figura 4 - Espiral de criação de conhecimento organizacional	37
Figura 5 - Modelo de análise	45
Figura 6 - Framework de capacidades dinâmicas e de aprendizagem organizacional para MPE de serviços de condicionamento físico	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de capacidades dinâmicas	24
Quadro 2 - Autores e hierarquia de capacidades	27
Quadro 3 - Definições de aprendizagem organizacional.....	32
Quadro 4 - Categorias de análise utilizadas nas pesquisas envolvendo as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional.	38
Quadro 5 - Objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados	47
Quadro 6 - Classificação das MPE conforme receita bruta.....	48
Quadro 7 - Classificação das MPE segundo o número de pessoas ocupadas	48
Quadro 8 - Caracterização das MPE pesquisadas.....	51
Quadro 9 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas comerciais, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas.....	65
Quadro 10 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas de marketing, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas.....	77
Quadro 11 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas administrativas e financeiras, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas	82
Quadro 12 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas de recursos humanos, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas	87
Quadro 13 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas estratégicas, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas.....	92

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ADM	Administrativo
AO	Aprendizagem organizacional
ASN	Agência Sebrae de Notícias
CA	Capacidade absorviva
CD	Capacidades dinâmicas
EPP	Empresa de pequeno porte
FIN	Financeiro
GC	Gestão do conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresa
MEI	Microempreendedor individual
MKT	Marketing e vendas
MPE	Micro e pequenas empresas
PLAN	Planejamento do negócio
RH	Gestão de pessoas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VBR	Visão baseada em recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo geral	16
1.2.2	Objetivos específicos	16
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO	19
2.1	CAPACIDADES DINÂMICAS	19
2.1.1	Abordagens anteriores às Capacidades Dinâmicas	19
2.1.2	Capacidades dinâmicas	23
2.2	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	30
2.3	CAPACIDADES DINÂMICAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4	CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA	48
4.2	CARACTERIZAÇÃO DAS MPE PESQUISADAS	49
4.3	DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS E DINÂMICAS DAS MPE PESQUISADAS	51
4.3.1	As capacidades operacionais e dinâmicas comerciais das MPE pesquisadas	52
4.3.2	As capacidades operacionais e dinâmicas de marketing das MPE pesquisadas	67
4.3.3	As capacidades operacionais e dinâmicas administrativas e financeiras das MPE pesquisadas	79
4.3.4	As capacidades operacionais e dinâmicas de recursos humanos das MPE pesquisadas	82

4.3.5	As capacidades operacionais e dinâmicas estratégicas das MPE pesquisadas	88
5	PROPOSTA DE <i>FRAMEWORK</i> COM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA MPE DE ACADEMIAS <i>FITNESS</i>	93
5.1	AS VARIÁVEIS DE AMBIENTE EXTERNO.....	94
5.1.1	Os concorrentes	95
5.1.2	Os clientes potenciais	96
5.1.3	As mudanças de mercado	97
5.1.4	Os especialistas.....	98
5.2	AS VARIÁVEIS DE AMBIENTE INTERNO.....	99
5.2.1	Os clientes atuais	99
5.2.2	O gestor da MPE	101
5.2.3	As reuniões com a equipe	103
5.2.4	Os recursos com aprendizagem	104
6	CONCLUSÕES	106
	REFERÊNCIAS	109
	APÊNDICE A – LISTAGEM DOS MÉTODOS UTILIZADOS NAS PESQUISAS CONSIDERADAS NESTA PESQUISA	116
	APÊNDICE B – INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS COM OS PROPRIETÁRIOS DAS MPE PESQUISADAS	1168

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta a descrição da situação-problema, os objetivos, a contribuição desta pesquisa e a estrutura da dissertação.

1.1 DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

As micro e pequenas empresas (MPE) são integrantes do nosso cotidiano, através dessas que as nossas necessidades por produtos e serviços são atendidas em maior intensidade. De acordo com a Agência Sebrae de Notícias (ASN) (2020), as MPE totalizam 99% das empresas no País, gerando 30% do PIB nacional, 54% dos empregos formais e 44% da massa salarial brasileira.

Localizando-se em um mercado e dependendo das variáveis que integram este, algumas MPE acabam não sobrevivendo em cada período. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020) demonstra que, em nível nacional, as empresas que encerraram as suas atividades em 2018 totalizaram 17,4%, explorando o porte dessas empresas por faixas de colaboradores, verifica-se que 99,1% dessas empresas possuíam de 0 a 9 colaboradores e apenas 0,9% empregavam 10 ou mais pessoas. As empresas do segmento de artes, cultura, esporte e recreação representam 18,6% das empresas que saíram do mercado em 2018.

A situação-problema desse estudo possui relação com a sobrevivência das MPE percebendo o crescimento das franquias em mercado brasileiro. Segundo a Associação Brasileira de Franchising (ABF) (2020), as franquias brasileiras cresceram 6,8% em faturamento em 2019, cerca de R\$ 187 bilhões. A ABF (2020) demonstra também que o número de franquias ativas no mercado brasileiro cresce 1,4%, alcançando 2.918 marcas, em número de unidades instaladas o crescimento é de 4,7% (160.958 unidades) e a média de unidades por redes cresce 3,4%, alcançando 55,2 unidades por rede.

As práticas de gestão desempenhadas pelas franquias são mais elaboradas do que aquelas que são executadas pelas MPE brasileiras. Bloom e Reenen (2010) confirmam através de estudo quantitativo que as MPE brasileiras apresentam práticas de gestão inferiores se comparadas com as práticas de gestão operadas pelas grandes empresas em mesmo mercado. Brito e Sauan (2016) corroboram por meios quantitativos que as melhores práticas de gestão se relacionam com o alto

desempenho das empresas. Neste contexto, destaca-se que as práticas de gestão inferiores, desempenhadas pelas MPE brasileiras (BLOOM; REENEN, 2010) não estão relacionadas com o alto desempenho das empresas (BRITO; SAUAN, 2016).

A abordagem das capacidades dinâmicas (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997) é amplamente referida como fundação para a concepção de capacidades organizacionais que não podem ser compradas nos mercados e que podem oportunizar vantagens competitivas para as organizações. Diferentes pesquisadores apontam que a construção dessas capacidades dinâmicas sucede através dos processos de aprendizagem organizacional empreendidos pelas empresas (COLLIS, 1994; TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; WINTER, 2000; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; TEECE, 2007; ANAND et. al., 2009; BARRETO, 2010; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; VERA; CROSSAN; APAYDIN, 2011; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; FERNÁNDEZ-MESA et. al., 2013; HE et. al., 2018). Zahra, Sapienza e Davidson (2006) destacam que a aprendizagem organizacional influencia nas transformações das capacidades dinâmicas e que as capacidades dinâmicas também contribuem à aprendizagem organizacional, ou seja, as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional se impactam de forma mútua.

A perspectiva de Zahra, Sapienza e Davidson (2006) compreende que as capacidades operacionais de uma empresa possuem relação com o nível de aprendizado organizacional alcançado e com os processos para novas aprendizagens empreendidos pela empresa. A aprendizagem organizacional e as capacidades operacionais determinam quais capacidades dinâmicas são necessárias para a adaptação em novas configurações de mercado, bem como, as capacidades dinâmicas transformam as capacidades operacionais e os aprendizados da empresa.

O entendimento do fenômeno das capacidades dinâmicas tomado por diferentes pesquisadores considerados nessa pesquisa é o de aprendizagens organizacionais que direcionam ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas (ANAND et. al., 2009; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; FERNÁNDEZ-MESA et. al., 2013; HE et. al., 2018). Alguns estudos referem que as capacidades dinâmicas requerem

simultaneamente processos de aprendizagem organizacional e de aplicação desses aprendizados (JIAO; WEI; CUI, 2010; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; FRANK; GÜTTEL; KESSLER, 2017; HE et. al., 2018). Nesse estudo compreende-se as capacidades operacionais e dinâmicas como as atividades das MPE que foram mudadas, institucionalizadas nas MPE e seguem como uma atividade cristalizada nas MPE de academias *fitness*.

Os fatores da situação problema, em estudo, estão relacionados com a compreensão de que ocorre competição entre grandes, pequenas e médias empresas em um mercado dinâmico. Percebe-se uma ameaça à sobrevivência em mercado das MPE que pode ter origem nas práticas de gestão inferiores. Deste modo: a competitividade entre as diferentes empresas em um mercado configura uma situação onde algumas MPE possuem dificuldades de sobrevivência em mercado que pode ter raízes nas práticas de gestão inferiores das suas capacidades dinâmicas.

1.2 OBJETIVOS

A partir da situação problema exposta, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos apresentados nos próximos subtítulos.

1.2.1 Objetivo geral

Desenvolver um *framework* com capacidades dinâmicas para aprendizagem organizacional de MPE de academias *fitness*.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as capacidades operacionais e dinâmicas (estratégicas, comerciais, de recursos humanos, de marketing e administrativa e financeira) das MPE pesquisadas;
- b) Descrever as mudanças promovidas nas capacidades operacionais e dinâmicas (estratégicas, comerciais, de recursos humanos, de marketing e administrativa e financeira) das MPE pesquisadas;

- c) Verificar como as mudanças foram promovidas nas capacidades operacionais e dinâmicas (estratégicas, comerciais, de recursos humanos, de marketing e administrativa e financeira) das MPE pesquisadas;
- d) Analisar as influências das mudanças promovidas nas capacidades operacionais e dinâmicas (estratégicas, comerciais, recursos humanos, marketing e administrativa e financeira) na aprendizagem organizacional.

1.3 CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

A contribuição desta pesquisa para a comunidade pode ser identificada através das recomendações aos proprietários para a gestão de variáveis relevantes para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas e das aprendizagens organizacionais nas MPE e nos resultados que podem ser alcançadas por intermédio da prática da proposta de *framework* no ambiente competitivo dessas MPE.

Em caráter profissional, este estudo adiciona ao pesquisador, conhecimentos teóricos e práticos que conduzem para o melhor desempenho das atividades de docência e de consultoria. No que refere à docência, a compreensão do desenvolvimento das abordagens empregadas favorece para a abordagem prática da estratégia empresarial em aulas. No que concerne às atividades de consultoria, a compreensão de um posicionamento de mercado não estático adiciona diretrizes às entregas realizadas para a manutenção dos posicionamentos competitivos assumidos pelas empresas.

A contribuição desta pesquisa para o mestrado se verifica através de proposta teórico-empírica em um dos campos da pesquisa estratégica. Essa pesquisa é pertinente para a realidade que atende e fornecerá variáveis relevantes que podem enriquecer a produção acadêmica nesse campo da pesquisa e realidade. Ainda, a produção acadêmica envolvendo as capacidades dinâmicas e as MPE é escassa (FRANK; GÜTTEL; KESSLER, 2017; RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020).

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O primeiro capítulo apresenta a descrição da situação-problema, os objetivos, a contribuição desta pesquisa e a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico empírico para fins de apoio teórico da pesquisa. O capítulo discorre sobre: i) as capacidades dinâmicas (precedentes, definições, níveis e desenvolvimento); ii) a aprendizagem organizacional (definições, níveis e desenvolvimento); iii) como as pesquisas envolvendo as abordagens foram operacionalizados e as contribuições dessas ao campo de estudos.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos considerados nessa pesquisa.

O quarto capítulo caracteriza as MPE alcançadas em estudo e discorre sobre o diagnóstico e a análise das capacidades operacionais e dinâmicas das MPE pesquisadas.

O quinto capítulo apresenta a proposta de *framework* com capacidades dinâmicas para aprendizagem organizacional de MPE de academias *fitness*.

O sexto capítulo expressa as conclusões alcançadas, as facilidades e dificuldades, as limitações de pesquisa e as recomendações para os estudos futuros, finalizando com as referências e o apêndice. O próximo capítulo apresenta a fundamentação teórica para esta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO EMPÍRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico empírico para fins de apoio teórico da pesquisa. O capítulo está dividido em quatro blocos: o primeiro, discorre sobre as capacidades dinâmicas, precedentes, definições, níveis e desenvolvimento; o segundo, explora a aprendizagem organizacional, definições, níveis e desenvolvimento; o terceiro, apresenta como as pesquisas envolvendo as abordagens foram operacionalizados e as contribuições dessas ao campo de estudos.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

Este subcapítulo apresenta a visão das empresas com base na propriedade de recursos e explora as capacidades dinâmicas das empresas.

2.1.1 Abordagens anteriores às Capacidades Dinâmicas

Este subtítulo discorre sobre as abordagens que precederam à compreensão das capacidades dinâmicas nas organizações, sobretudo a visão baseada em recursos (VBR). Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997) apontam que elementos do *framework* das capacidades dinâmicas podem ser encontrados em Penrose (1959), Barney (1986) e outros.

Em conformidade com Wernerfelt (1984) e Peteraf (1993), o entendimento das empresas como um conjunto de recursos foi apresentado primeiramente por Penrose (1959). A publicação de Penrose (1959) percebe as empresas como uma coleção de recursos produtivos que podem ser utilizados de diferentes formas no decorrer do tempo por intermédio das decisões gerenciais.

Ainda Penrose (1959) menciona que os recursos podem ser físicos (tangíveis) como instalações, equipamentos, matérias-primas, produtos semi-acabados, etc. ou humanos como mão de obra produtiva, administrativa, financeira, jurídica, técnica e gerencial. Esse estudo expressa que os recursos são coisas que a empresa compra, aluga ou que produzem parcialmente ou totalmente as suas operações, com usos e apropriações nas quais a empresa possui mais ou menos aprendizados.

Wernerfelt (1984) contribui aos estudos exemplificando os recursos como ativos (tangíveis e intangíveis) vinculados de modo semipermanente à empresa como

reputação de marca, conhecimentos internos em tecnologia, colaboradores qualificados, contatos comerciais, procedimentos eficientes, entre outros. Quanto às decisões gerenciais, Penrose (1959) e Wernerfelt (1984) sugerem o equilíbrio entre a exploração dos recursos disponíveis e o desenvolvimento de novos recursos na implementação da estratégia empresarial.

A visão da empresa com base na propriedade de recursos ganha relevância com as publicações de Barney (1986, 1991) (DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; TEECE; PISANO, 1994; HUNG et. al., 2010; DENRELL; FANG; ZHAO, 2012; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013). Barney (1986) expressa que as empresas que agora auferem resultados acima da média, possivelmente dispunham de informações e habilidades únicas quando as estratégias vigentes, que produzem resultados superiores, foram escolhidas. O autor apresenta que os recursos necessários para a implementação da estratégia empresarial são comercializados no mercado.

Ainda Barney (1991) entende recursos empresariais como todos os ativos da empresa, capacidades, processos organizacionais, atributos da empresa, informação, conhecimento, etc. controlados por uma empresa e que possibilitam a concepção e implementação de estratégias que incrementam a sua eficiência e efetividade. O autor classifica recursos empresariais em três categorias: recursos físicos (tecnologias empregues, instalações e maquinário, localização, acesso à materiais); recursos humanos (treinamento, experiência, avaliação, inteligência, relacionamentos, informação disponível nos diferentes níveis); recursos organizacionais (planejamento formal e informal, sistemas de controle e coordenação, *networking* interempresarial).

Dierickx e Cool (1989) observam que as empresas controlam recursos de duas categorias: os disponíveis em mercado e os não disponíveis. A propriedade de um recurso disponível em mercado não promove uma vantagem competitiva no longo prazo para a empresa, devido a característica comercial do recurso. Os recursos não disponíveis em mercado são classificados como estratégicos para a empresa na publicação, em razão da natureza não comercial, não imitável e não substituível destes. Os autores destacam que a empresa é condicionada a construir tais recursos quando necessitam destes para a implementação da sua estratégia.

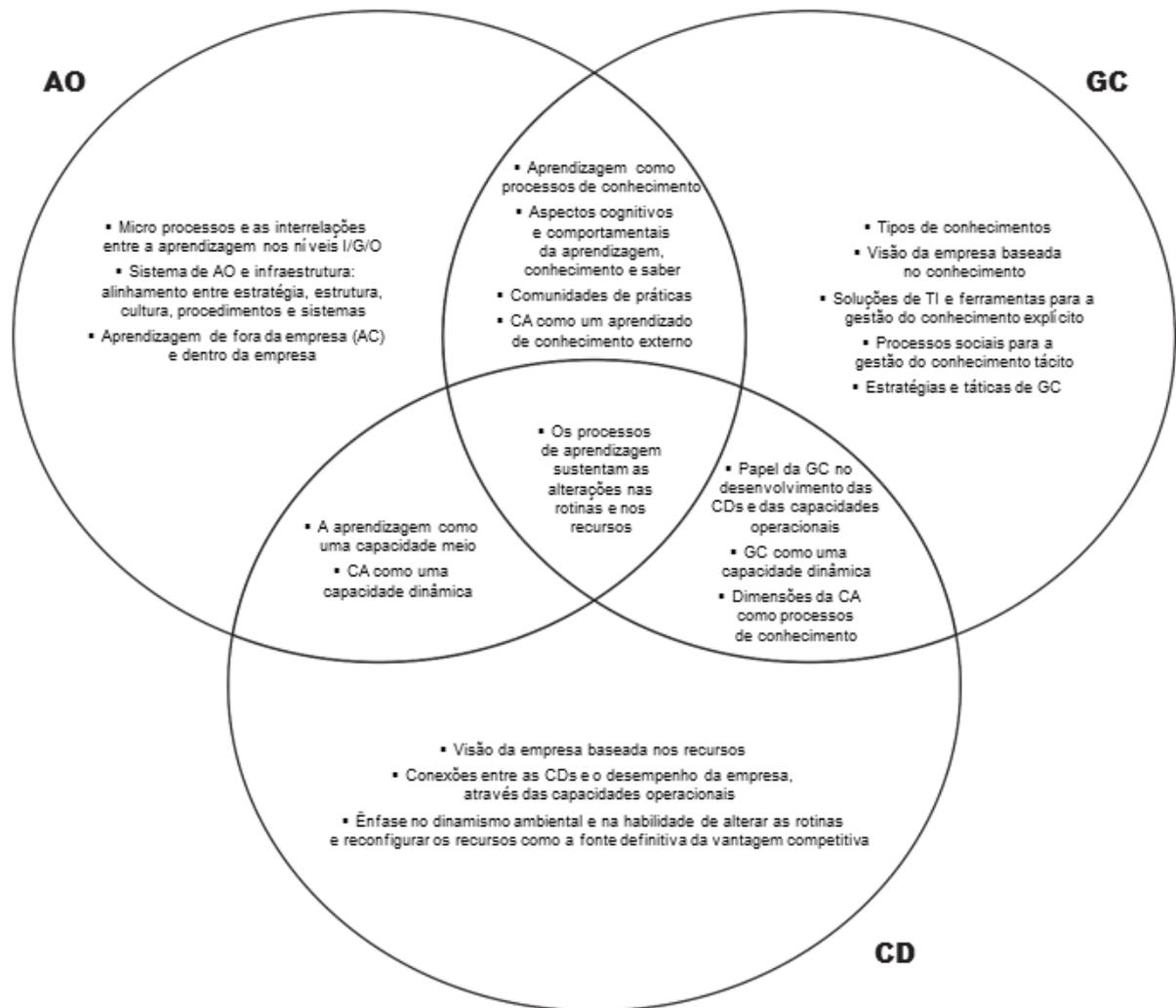
Helfat e Peteraf (2003) destacam que o progresso das pesquisas no campo da VBR esclarece que a estrutura abrange não apenas os recursos de uma empresa, mas também as suas capacidades. As autoras compreendem como: i) recurso, um

ativo ou *input* (tangível ou intangível) que a organização controle ou possua acesso em modo semipermanente; ii) capacidade, habilidade da empresa ao executar um conjunto de atividades que utilize seus recursos com um objetivo fim.

Em conformidade com Barney (1986, 1991), a VBR percebe a relação entre as características internas de uma empresa e o seu desempenho em termos de vantagem competitiva. A vantagem indicada pelo pesquisador é informacional e com origem ou na análise do ambiente competitivo da empresa ou na análise das capacidades controladas pela empresa.

As categorias que surgem nas publicações consideradas nessa pesquisa envolvem recursos, capacidades, aprendizagens, conhecimentos, informação, aprendizagens ou conhecimentos nos diferentes níveis, entre outras. Percebendo a sobreposição acadêmica nos conceitos, Vera, Crossan e Apaydin (2011) contribuem aos estudos no campo da estratégia empresarial apresentando uma estrutura norteadora para a pesquisa nas temáticas envolvidas (Figura 1).

Figura 1 - Limites dos campos aprendizagem organizacional (AO), gestão do conhecimento (GC), capacidades dinâmicas (CD) e capacidade absorptiva (CA)



Fonte: Vera, Crossan e Apaydin (2011, p. 162).

Destaca-se na Figura 1 que os elementos e entendimentos que interessam para esse estudo se encontram nas áreas das capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional e nas relações entre os campos. Nessa pesquisa, entendeu-se da necessidade de compreensão da VBR (BARNEY, 1991), em função da sua contribuição-chave para a estrutura proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997). Não é escopo desse estudo a análise dos dados pela perspectiva exclusiva da VBR, pois entende-se que as noções desenvolvidas na VBR levaram ao desenvolvimento de outros campos de pesquisa, como o das capacidades dinâmicas, esse que é o assunto do próximo subtítulo.

2.1.2 Capacidades dinâmicas

Este subtítulo discorre sobre as contribuições dos autores para o entendimento das capacidades dinâmicas. Diversos pesquisadores creditam a abordagem para o estudo de Teece, Pisano e Shuen em 1997 (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; SWIFT; HWANG, 2008; ANAND et. al., 2009; BARRETO, 2010; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; STEFANO; PETERAF; VERONA, 2010; VERA; CROSSAN; APAYDIN, 2011; DENRELL; FANG; ZHAO, 2012; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; HE et. al., 2018).

Em conformidade com Ambrosini e Bowman (2009), Barreto (2010), Jiao, Wei e Cui (2010) e He et. al. (2018), a abordagem foi introduzida pelos estudos de Teece e Pisano (1994), em tal publicação, as capacidades dinâmicas são entendidas como as competências ou capacidades da empresa que possibilitam a criação de novos produtos e processos como resposta às mudanças no mercado. Essa publicação apresenta uma estrutura em desenvolvimento. Posteriormente, no artigo de Teece, Pisano e Shuen (1997), é expresso o conceito das capacidades dinâmicas como a habilidade da empresa para integrar, construir e reconfigurar suas competências internas e externas como resposta à ambientes de mudança rápida.

A definição proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997) é questionada por possuir um caráter tautológico e por não apresentar expressamente os meios pelos quais as capacidades dinâmicas são concebidas em uma empresa (EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZOLLO; WINTER, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; BARRETO, 2010). Teece (2007) aplicando-se para consolidar a proposição das capacidades dinâmicas reforça que o intento dessas é explicar as fontes da vantagem competitiva em nível corporativo no decorrer de tempo e orientar gestores para evitar o lucro zero consequente da competição em mercado de empresas homogêneas. Nas pesquisas antecedentes, assume-se que a diferenciação das organizações advém das capacidades dinâmicas enraizadas em rotinas de alto desempenho que ocorrem dentro da empresa, incorporadas nos processos dessa e condicionadas por sua trajetória, em outras palavras, as capacidades dinâmicas não podem ser compradas nos mercados, elas precisam ser construídas na empresa (TEECE; PISANO, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Subsequente à publicação de Teece, Pisano e Shuen (1997), diferentes autores desenvolveram os seus estudos e as suas próprias definições para o fenómeno das capacidades dinâmicas. Nesse estudo compreende-se que o *framework* das capacidades dinâmicas envolve: i) a mudança ou adaptação na empresa que altera em carácter estratégico as suas rotinas, competências, recursos, etc. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006); ii) a origem destas mudanças pode ser interna ou externa (TEECE; PISANO, 1994; TEECE, PISANO, SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007); iii) as empresas possuem capacidades operacionais (rotinas operacionais) e dinâmicas (comportamento estratégico) (ZOLLO; WINTER, 2002); iv) as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional se impactam de forma mútua (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006). O Quadro 1 apresenta as definições propostas pelos pesquisadores considerados nessa pesquisa.

Quadro 1 - Definições de capacidades dinâmicas

Autor(es)	Definição
Teece e Pisano (1994, p. 541)	O subconjunto de competências/ capacidades que permitem que a empresa crie novos produtos e processos e responda às mudanças nas condições de mercado.
Collis (1994, p. 145)	As rotinas socialmente complexas que determinam a eficiência com a qual as empresas transformam fisicamente insumos em produtos.
Teece, Pisano e Shuen (1997, p. 516)	A habilidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança.
Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107)	Os processos da empresa que usam recursos - especificamente os processos para integrar, reconfigurar, ganhar e liberar recursos - para combinar e até mesmo criar mudanças no mercado. As capacidades dinâmicas são, portanto, as rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais as empresas alcançam novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem.
Winter (2000, p. 983)	Uma rotina de alto nível (ou coleção de rotinas) que, junto com seus fluxos de entrada de implementação, confere ao gerenciamento de uma organização um conjunto de opções de decisão para produzir saídas significativas de um determinado tipo.
Zollo e Winter (2002, p. 5)	Um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio do qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia.
Winter (2003, p. 991)	Aquelas que operam para ampliar, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006, p. 10)	Um certo conjunto de propriedades organizacionais que fornece a renovação das capacidades centrais, isto é, de fato, garante seu dinamismo.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006, p. 918)	A habilidade de reconfigurar os recursos e rotinas de uma empresa da maneira prevista e considerada apropriada por seus principais tomadores de decisões.
Teece (2007, p. 1320)	A capacidade (1) de detectar e moldar oportunidades e ameaças, (2) aproveitar oportunidades e (3) manter a competitividade melhorando, combinando,

	protegendo e, quando necessário, reconfigurando os ativos intangíveis e tangíveis da empresa.
Barreto (2010, p. 271)	O potencial da empresa para resolver problemas sistematicamente, formado por sua propensão para perceber as oportunidades e as ameaças, para tomar decisões oportunas e orientadas para o mercado e para mudar a sua base de recursos.
Teece (2014, p. 328)	Capacidades dinâmicas envolvem atividades de alto nível que podem permitir que uma empresa direcione suas atividades para empreendimentos de alto retorno. Isto requer o gerenciamento, ou "orquestrar" os recursos da empresa para lidar e moldar ambientes de negócios em rápida mudança.
Day e Schoemaker (2016, p. 59)	Capacidades dinâmicas permitem que as empresas percebam oportunidades mais cedo do que seus rivais, aproveitem-nas com mais eficácia e apoiem a transformação organizacional necessária para permanecer à frente. Quando guiadas por uma visão estratégica clara, elas permitem que uma empresa continue se adaptando em condições fluidas e incertas.
Leih e Teece (2016, p. 2016)	Capacidades dinâmicas podem levar além das melhores práticas e aperfeiçoar o desempenho de uma instituição, modificando e ampliando seus recursos e redirecionando os recursos existentes para o que provavelmente será mais importante no futuro.
Teece (2018, p. 4)	Capacidades dinâmicas incluem a detecção, o aproveitamento e a transformação necessárias para projetar e implementar um modelo de negócios. Elas podem permitir que uma empresa atualize seus recursos comuns e os direcione, bem como os recursos dos parceiros, para empreendimentos de alto retorno. Isto requer desenvolver e coordenar, ou "orquestrar" os recursos da empresa (e das empresas parceiras) para abordar e até mesmo moldar as mudanças no mercado ou no ambiente de negócios em geral.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das definições apresentadas pelos pesquisadores da área considerados nessa pesquisa (2020).

Eisenhardt e Martin (2000) contribuem para o entendimento das capacidades dinâmicas, identificando essas como processos estratégicos e organizacionais específicos, isto é, desenvolvimento de produtos, formação de alianças, tomada de decisões estratégicas, entre outros, que geram valor para as empresas em mercados dinâmicos, manipulando os recursos para novas estratégias de criação de valor. O autor refere-se às capacidades dinâmicas como rotinas identificáveis e específicas que se relacionam com a alteração da base de recursos da empresa, ou seja, depreende-se a natureza estratégica das capacidades dinâmicas, aquelas rotinas que mudam estrategicamente os ativos tangíveis ou intangíveis da empresa.

Teece e Pisano (1994) e Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam que as rotinas podem ser compreendidas como o modo de fazer as coisas na empresa, aos padrões das práticas e da aprendizagem empregados nos processos gerenciais e organizacionais. Nessa concepção, uma empresa possui um modo de operar institucional que é constituído por um grupo padronizado de diferentes rotinas. Eisenhardt e Martin (2000) adicionam que em mercados moderadamente dinâmicos, as rotinas são processos estabelecidos que demandam aprendizados e execução

linear para a produção de resultados previsíveis. Por outro lado, em mercados de mudança rápida, as rotinas são processos instáveis que demandam aprendizagens emergentes para a produção de resultados adaptáveis e imprevisíveis.

Winter (2003) contribui ao entendimento das rotinas como comportamentos que são aprendidos, altamente padronizados, repetitivos, procedente em parte do aprendizado tácito organizacional. O autor salienta que a solução de problemas por intermédio da improvisação não pode ser qualificada como uma rotina de alto nível. Uma empresa que supera crises através de adaptações criativas e não sistematizadas não está exercitando uma capacidade dinâmica (ZOLLO; WINTER, 2002).

Teece, Pisano e Shuen (1997) indicam que uma hierarquia de capacidades dinâmicas deve ser identificada, algumas competências podem estar no chão da fábrica, outras nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e outras na forma como tudo é orquestrado. Do mesmo modo, Eisenhardt e Martin (2000) apontam que as capacidades dinâmicas são combinações de capacidades mais simples e rotinas correlatas, algumas das quais são fundamentais para as demais e necessitam serem aprendidas primordialmente.

A produção de Collis (1994) é referida como a primeira contribuição para a compreensão hierárquica das capacidades dinâmicas (ZOLLO; WINTER, 2002; WINTER, 2003; ANDREEVA; CHAIKA, 2006; TEECE; 2007; AMBROSINI; BOWMAN, 2009; VERA; CROSSAN; APAYDIN, 2011; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Segundo Collis (1994), existem três categorias incluídas no conjunto maior de todos os ativos físicos e intangíveis da empresa. A primeira categoria refere à execução das atividades funcionais básicas da empresa (layout, distribuição, marketing, ...) mais eficientemente do que a concorrência. A segunda categoria abrange a melhoria dinâmica das atividades da empresa e a terceira categoria compreende o pensamento e a ação estratégica antes dos concorrentes.

Zollo e Winter (2002) identificam dois grupos de atividades empresariais: o primeiro voltado para o funcionamento operacional da empresa, atividades de suporte e de produção, o qual descreve como as rotinas operacionais; o segundo destinado para a mudança das rotinas operacionais, isto é, as capacidades dinâmicas. Winter (2003) exemplifica que uma empresa que segue produzindo e vendendo o mesmo produto, em mesma escala e para os mesmos clientes no decorrer de tempo, desempenha as capacidades de nível zero. Sem essas, a empresa não consegue

reiniciar os seus ciclos. Capacidades que alteram o produto, o processo, a escala ou os mercados atendidos não estão no nível zero.

Constata-se que a compreensão hierárquica das capacidades pode favorecer para um entendimento funcional desse fenômeno, visto que uma empresa tem capacidades de nível inferior (operacionais) que sustentam a sua operação cotidiana como empresa e possui também capacidades de nível superior (dinâmicas) que se relacionam com as mudanças estratégicas no negócio (ZOLLO; WINTER, 2002; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006). Alguns pesquisadores percebem um nível intermediário de capacidades que se relacionam exclusivamente com a melhoria das rotinas organizacionais (COLLIS, 1994; WINTER, 2003; ANDREEVA; CHAIKA, 2006).

Os estudos que entendem as capacidades dinâmicas por meio da hierarquia não apresentam uniformidade quanto as nomenclaturas empregadas e a totalidade dos níveis, nesse estudo compreende-se a hierarquia das capacidades através da proposta de Zollo e Winter (2002). O Quadro 2 apresenta a compreensão hierárquica das capacidades para os pesquisadores considerados nessa pesquisa.

Quadro 2 - Autores e hierarquia de capacidades

Autor(es)	Hierarquia de capacidades
Collis (1994)	Nível 1: Capacidades funcionais; Nível 2: Capacidades de melhorias dinâmicas das atividades; Nível 3: Capacidades de pensamento e ação estratégica.
Zollo e Winter (2002)	Nível 1: Rotinas operacionais; Nível 2: Capacidades dinâmicas.
Winter (2003)	Nível 1: Capacidades de nível zero; Nível 2: Capacidades de primeira ordem; Nível 3: Capacidades de ordem superior.
Andreeva e Chaika (2006)	Nível 1: Capacidades funcionais; Nível 2: Capacidades-chave; Nível 3: Capacidades dinâmicas.
Zahra, Sapienza e Davidsson (2006)	Nível 1: Capacidades substantivas; Nível 2: Capacidades dinâmicas.
Teece (2014)	Nível 1: Capacidades ordinárias; Nível 2: Capacidades dinâmicas.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das definições apresentadas pelos pesquisadores da área considerados nessa pesquisa (2020).

Concebe-se que as capacidades operacionais são otimizadas por intermédio das capacidades dinâmicas. Eisenhardt e Martin (2000) adicionam que os gestores das organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas efetivas, supostamente iniciam o aperfeiçoamento dessas a contar de diferentes pontos iniciais e utilizam caminhos exclusivos. Se a entrega é de recursos equivalentes em referência aos

atributos, então existem diferentes caminhos para as mesmas capacidades dinâmicas. Logo, existem maneiras mais ou menos eficazes para a execução dos recursos, o que popularmente é referido como melhores práticas. Nesse entendimento, admite-se que as capacidades dinâmicas se desenvolvem através de prescrições comuns para um mesmo segmento de mercado, o que é incompatível com a definição inicial na medida em que se processa a transferência de capacidades dinâmicas entre as empresas.

Nota-se o esforço contínuo das empresas para a criação de vantagens competitivas que se sobressaiam em mercados competitivos. Melhores capacidades viabilizam que as empresas selecionem e apliquem de maneira mais eficiente as rotinas necessárias para a produção e entrega do produto/ serviço aos seus consumidores. As fontes de vantagem competitiva podem ser identificadas por outras empresas em mercado, essas avançarão no desenvolvimento de outra capacidade, com intuito de vencer a liderança atual (COLLIS, 1994).

Nesse contexto, a ação empreendedora dos gestores pode favorecer ao desempenho das capacidades dinâmicas da empresa. Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) contribuem frente ao papel essencial dos gestores para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Os autores reconhecem a dependência da trajetória organizacional para o aprimoramento das rotinas, porém adicionam que as percepções, preferências, capacidades, aprendizados, visão dos administradores influenciam de forma significativa no caminho a percorrer e nos resultados futuros.

O estudo de Teece (2007) segue a perspectiva empreendedora complementando a proposta original das capacidades dinâmicas com as seguintes categorias analíticas: i) *to sense and shape*, como a detecção e modelagem das oportunidades e ameaças; ii) *to seize*, como o aproveitamento dessas oportunidades; iii) *to maintain*, como o manter-se competitivo, incrementando, combinando, protegendo e reconfigurando o tangível e intangível da empresa. O autor confirma que o elemento central das capacidades dinâmicas que viabiliza a mudança em ambiente da empresa e não apenas a adaptação em mercado, é o empreendedorismo. Percebe-se também que é adicionado ênfase no caráter estratégico de abordagem, dado que os elementos analíticos apontados se relacionam mais fortemente com a ação da alta cúpula da empresa do que com a gestão operacional dessa.

Collis (1994) discorre que a busca pela fonte de vantagem competitiva definitiva configura uma situação em que nenhuma diferenciação sustentável se concentra a

determinada empresa, pois todos os concorrentes podem combinar de modo ágil qualquer novo produto/ serviço bem posicionado em mercado. Eisenhardt e Martin (2000) complementam que o emprego prévio das capacidades dinâmicas, de forma mais inteligente que os concorrentes, na criação de configurações de recursos oportunizam tal diferenciação em modo temporário. Isto posto, a vantagem competitiva da empresa pode ocorrer temporariamente se a empresa se comprometer no desenvolvimento prévio das capacidades dinâmicas e até que uma outra empresa alcance uma nova configuração de recursos que a posicione como líder em mercado.

Concordando que as posições de vantagem competitiva são obtidas num espaço curto de tempo, entende-se que uma empresa é capaz de experimentar uma diferenciação sustentada em ambientes dinâmicos, entretanto não de uma base de recursos estáticos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009). A variável-chave estratégica não é alavancagem de recursos, mas sim a mudança (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Essa base de recursos não estáticos configura uma situação em que a empresa está continuamente mudando as suas rotinas através das capacidades dinâmicas como forma de resposta aos ambientes internos e externos. Teece (2007) salienta que as principais variáveis das capacidades dinâmicas são os seguintes processos (organizacionais/ gerenciais): i) coordenação e integração; ii) aprendizado; iii) reconfiguração. As variáveis coordenação e integração se relacionam com as atividades de liderança da empresa, a reconfiguração e o aprendizado estão relacionados com os mecanismos pelas quais as capacidades dinâmicas sucedem.

De acordo com Zollo e Winter (2002), a gênese e a evolução das capacidades dinâmicas se relacionam com os mecanismos de aprendizagem organizacional e na sua interação com as características do processo organizacional que está sendo aprendido. Zahra, Sapienza e Davidson (2006) adicionam que as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional se impactam de forma mútua, posto que o que a empresa pode fazer, habilidades, é modelado parcialmente pelo que a empresa sabe, o que essa sabe é tocado, em parte, pelo que ela faz. O aprendizado organizacional e as capacidades operacionais determinam quais capacidades dinâmicas são necessárias para a adaptação em novas configurações de mercado, bem como, as capacidades dinâmicas são alteradas transformando as capacidades operacionais e os aprendizados da empresa.

Zollo e Winter (2002) entendem que as capacidades dinâmicas se desenvolvem por meio da coevolução de três mecanismos de aprendizagem em um ciclo recursivo:

i) acumulação tácita das experiências, como o processo matriz pelo qual as rotinas operacionais se modificam; ii) articulação do conhecimento, como o processo através do qual o conhecimento tácito é articulado por meio do compartilhamento das experiências individuais com o grupo, com intuito desses alcançarem um nível superior de compreensão das causas e efeitos das ações da equipe sobre os resultados produzidos; iii) processos de codificação do conhecimento, ao passo que os colaboradores codificam as suas compreensões de desempenho das rotinas em ferramentas escritas, manuais, planilhas, entre outros.

O *framework* das capacidades dinâmicas refere à aprendizagem organizacional como os mecanismos pelos quais as mudanças nas rotinas organizacionais são alcançadas. Uma empresa não pode aperfeiçoar o que não compreende, a compreensão aprofundada é necessária para o processo de codificação. Se o aprendizado é primordialmente tácito, infere-se que as premissas não são bem compreendidas, o que restringe a aprendizagem organizacional e o emprego dos aprendizados de forma sistemática, condicionando a aprendizagem organizacional em permanecer por tentativa e erro (TEECE; PISANO, 1994).

Teece, Pisano e Shuen (1997) observam que a aprendizagem organizacional demanda códigos de comunicação coletiva e a coordenação dos procedimentos de busca. O aprendizado organizacional oportunizado favorece para novos padrões de rotinas organizacionais, essas que representam soluções de sucesso para questões particulares da empresa. Os autores atentam que se diferentes variáveis do ambiente organizacional se alteram de forma simultânea, a capacidade de identificação das causas e efeitos é limitada, pois as estruturas cognitivas não serão formadas e o aprendizado organizacional é restringido. Em conformidade com o argumento de Zahra, Sapienza e Davidson (2006) de que as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional se impactam de forma mútua, entende-se da necessidade de uma melhor compreensão desse segundo fenômeno. O próximo subcapítulo explora a aprendizagem organizacional.

2.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Este subcapítulo contribui para a compreensão da aprendizagem organizacional, definições e desenvolvimento, e de seus diferentes níveis. Muitos pesquisadores apontam da não concordância frente à uma teoria única de

aprendizagem organizacional (SHRIVASTAVA, 1983; FIOLE; LYLES, 1985; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; BASTOS; GONDIM; LOIOLA, 2004; NOGUEIRA; ODELIUS, 2015). Entretanto, todas as empresas aprendem, independente da escolha consciente, ou não, para tal (KIM; 1998). O argumento apresentado pelo autor destaca o caráter onipresente do aprendizado nas empresas, seja esse deliberado ou não.

Fiol e Lyles (1985) e Bastos, Gondim e Loiola (2004) indicam que a contribuição conceitual inicial foi proposta por Simon. Simon (1970) refere à aprendizagem organizacional como o conjunto de processos que favorecem à aquisição de conhecimento organizacional, esse percebido como o conhecimento (relevante) armazenado nas memórias dos colaboradores, bem como, nos arquivos, registros e bancos de dados. O autor expressa o conhecimento organizacional como aquele disponível à aplicação nas organizações, tácito ou explícito, e a aprendizagem organizacional como um instrumento para a obtenção daquele.

As oportunidades para a aprendizagem organizacional podem encontrar-se nos ambientes internos e externos à empresa e o aproveitamento dessas pode favorecer à continuidade das atividades da empresa no longo prazo. Kim (1998) aponta a aprendizagem organizacional como requisito primordial para a sobrevivência de longo prazo das corporações, marcando que algumas de forma deliberada desenvolvem capacidades adequadas aos seus objetivos, ao passo que outras não produzem esforços direcionados e concebem rotinas improdutivas. Argyris e Schön (1978) salientam o aspecto instável dos ambientes políticos e econômicos nos quais as organizações se desenvolvem, indicando que as condições para o aprendizado organizacional não são episódios infrequentes, mas sim processos contínuos em nossa sociedade.

Shrivastava (1983) assinala quatro perspectivas para a aprendizagem organizacional: i) as empresas adaptam-se às mudanças ambientais, reajustando os objetivos, os padrões de monitoramento e os padrões de busca; ii) aprendizagem como a mudança das teorias organizacionais em uso, essas que são entendidas como o produto dos pressupostos compartilhados; iii) aprendizagem como o processo de desenvolvimento de conhecimento das relações ação-resultado; iv) efeitos da curva de aprendizagem estendidos à tomada de decisão. O autor assume o aprendizado organizacional como um processo organizacional, ainda que o princípio ocorra nos indivíduos, o processo de aprendizado sofre influência de um grupo de variáveis

sociais, políticas e estruturais, envolvendo o compartilhar dos conhecimentos, das crenças e das premissas entre os colaboradores.

Nesse estudo compreende-se que a aprendizagem organizacional envolve: i) processos organizacionais que conduzem ao incremento dos aprendizados organizacionais (tácitos e explícitos) (SIMON, 1970); ii) a aprendizagem organizacional é multinível, envolvendo os níveis: indivíduo, grupo e organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); iii) a aprendizagem organizacional é dinâmica, novas aprendizagens fluem do indivíduo para o grupo e para a organização, simultaneamente, aprendizados retornam da organização para o grupo e para o indivíduo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999). O Quadro 3 exhibe as contribuições dos pesquisadores considerados nessa pesquisa para a compressão da conceituação de aprendizagem organizacional.

Quadro 3 - Definições de aprendizagem organizacional

Autor(es)	Definição
Simon (1970, p. 228)	O conhecimento organizacional compreende o conhecimento (relevante) armazenado nas memórias de seus membros, juntamente com o conhecimento armazenado em seus arquivos e registros, incluindo, atualmente, os bancos de dados em seus computadores. A aprendizagem organizacional é o conjunto de processos que levam à aquisição desse conhecimento.
Argyris e Schön (1978, p. 29)	A aprendizagem organizacional ocorre quando os membros da organização atuam como agentes de aprendizagem para a organização, respondendo às mudanças nos ambientes internos e externos da organização através da detecção e correção de erros na teoria organizacional em uso, e incorporando os resultados de sua investigação em imagens individuais e mapas compartilhados da organização.
Shrivastava (1983, p. 9)	(a) Aprendizagem organizacional como adaptação. (b) Aprendizagem organizacional como pressupostos compartilhados. (c) Aprendizagem organizacional como desenvolvimento de conhecimento das relações ação-resultado. (d) Aprendizagem organizacional como experiência institucionalizada.
Fiol e Lyles (1985, p. 803)	Aprendizagem organizacional significa o processo de melhorar as ações através de um melhor conhecimento e compreensão.
Levitt e March (1988, p. 319)	O aprendizado organizacional é visto como baseado nas rotinas, dependente do histórico e orientado para os objetivos. As organizações são vistas como aprendendo por codificar inferências da história em rotinas que guiam o comportamento.
Kim (1998, p. 41)	O processo pelo qual o aprendizado individual se torna embutido na memória e na estrutura de uma organização.
Crossan, Lane e White (1999, p. 522)	A aprendizagem organizacional pode ser concebida como o principal meio de alcançar a renovação estratégica de uma empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das definições apresentadas pelos pesquisadores da área considerados nessa pesquisa (2020).

De acordo com Simon (1970), uma empresa aprende de três formas: i) através do aprendizado de seus colaboradores; ii) através da admissão de novos empregados

com conhecimentos que a empresa não disponha; iii) através da inserção de novos conhecimentos em seus arquivos e sistemas. A aprendizagem processa-se no indivíduo, o que está gravado em qualquer indivíduo de uma empresa pode não se relacionar com o registrado em outros indivíduos. Essa disparidade no saber dos indivíduos influencia fortemente como a empresa atua. O que um colaborador aprende em uma empresa vincula-se com o que já é conhecido pelos demais integrantes, pelas informações disponíveis no ambiente empresarial, bem como, pela transmissão de conhecimentos de um colaborador (ou equipe da empresa) para outros. A aprendizagem individual nas organizações é um fenômeno social.

Cantley e Sahal (1980) contribuem demonstrando que o aprendizado, a capacidade para realizar algo, pode estar nas pessoas, ser registrado em diferentes mídias, ser introduzido em unidade industrial ou encontrar-se na combinação desses. Os autores compreendem o processo de aprendizagem organizacional em diferentes níveis: i) nível da unidade, uma única máquina ou linha de produção de um produto; ii) nível da planta, uma única fábrica, pode conter vários elementos de nível I; iii) nível da empresa, especificamente a empresa com distintas unidades; iv) nível da indústria, todas as corporações de um setor de mercado; v) nível da sociedade, a sociedade como um todo, dentro da qual a produção e consumo dos bens sucede.

A aprendizagem organizacional não é equivalente à aprendizagem individual, ainda que as pessoas em aprendizagem sejam a equipe de uma empresa. Existem situações em que as empresas sabem menos que os seus colaboradores, assim como, situações em que a empresa não consegue aprender o que cada funcionário sabe (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Kim (1998) destaca a relevância da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, visto que todas as corporações são compostas de pessoas, as empresas podem aprender de modo independente de qualquer funcionário em particular, mas não independente de todos os colaboradores.

Argyris e Schön (1978) discorrem que a aprendizagem organizacional acontece quando os colaboradores atuando a partir de seus mapas mentais, identificam uma conformidade ou desconformidade no resultado que afirma ou reprovava a teoria organizacional em uso. Em situações de desaprovação, os funcionários movem-se da detecção de falhas para a correção de defeitos. Através da investigação, os agentes em aprendizagem dedicam-se a constatar as causas da falha, isto é, atribuem que a desconformidade tem princípio nas estratégias e suposições presentes na teoria em uso. Esses aplicam-se na concepção e produção de novas estratégias e suposições

para a correção da falha, seguidamente, avaliam e generalizam os resultados das novas ações. É imprescindível que os aprendizados desenvolvidos pelos colaboradores sejam integrados na memória organizacional, esses devem ser codificados nas imagens individuais e nos mapas compartilhados da teoria em uso. No caso da codificação e do compartilhamento não ocorrer, os indivíduos aprenderam, mas a empresa não. Os autores denominam tal aprendizagem organizacional como aprendizagem em circuito simples.

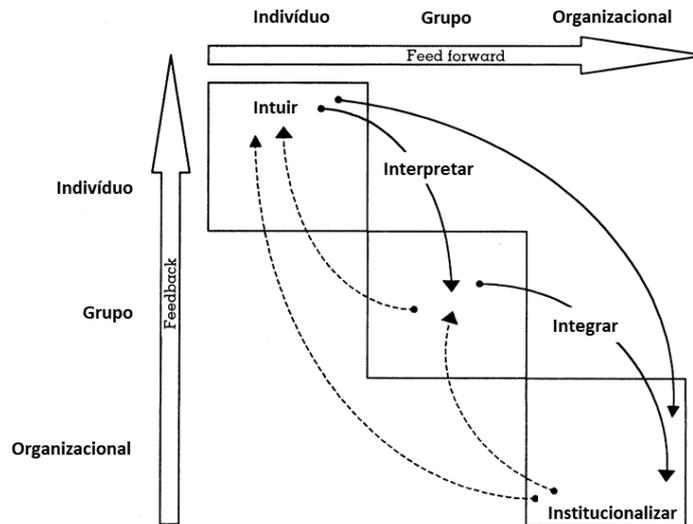
Existem situações nas quais a correção de falhas requer a modificação das próprias normas organizacionais. Os gestores identificam que a diretriz para o gerenciamento sustentada, provavelmente de modo tácito, encontra divergências com as intenções de desenvolvimento da empresa. Esses dedicam-se na investigação de soluções para os requisitos divergentes, tais resultados motivarão para a reestruturação das normas organizacionais, bem como, das estratégias e das premissas relacionadas e devem ser incorporados nas imagens e mapas que codificam a teoria organizacional em uso. Tal aprendizagem organizacional qualifica-se como aprendizagem em circuito duplo. Por último, quando os colaboradores aplicam os processos de aprendizagem organizacional, codificando aprendizados em imagens e mapas, desempenhando a capacidade de aprendizagem organizacional, observa-se a aprendizagem deuterio (ARGYRIS; SCHÖN, 1978).

Crossan, Lane e White (1999) percebem que a aprendizagem organizacional é multinível, envolvendo os níveis: individual, grupo e organização. As autoras referem ao processo de aprendizagem organizacional como: i) intuir, a constatação pré-consciente do padrão ou de oportunidades em um fluxo individual da experiência; ii) interpretar, a explanação, por meio de palavras ou ações, de uma visão ou ideia para si ou para outros; iii) integrar, o processo de elaborar uma compreensão compartilhada entre os colaboradores e de executar ações coordenadas através de ajustes mútuos; iv) institucionalizar, o processo de integrar o aprendizado que sucedeu por meio dos colaboradores e equipes na empresa. Incluindo sistemas, estruturas, procedimentos e estratégia.

Ainda Crossan, Lane e White (1999) assumem que o aprendizado organizacional é dinâmico (Figura 2), ou seja, a aprendizagem não ocorre exclusivamente no decorrer do tempo e dos níveis, mas sim estabelece uma tensão entre o assimilar dos novos aprendizados (*feedforward*) e o aplicar do que já foi aprendido (*feedback*). Mediante esses processos, novas aprendizagens fluem do

indivíduo para o grupo e para a organização, de mesmo modo, o que já foi aprendido retorna da organização para o grupo e para o indivíduo, influenciando a forma como os colaboradores atuam e interpretam.

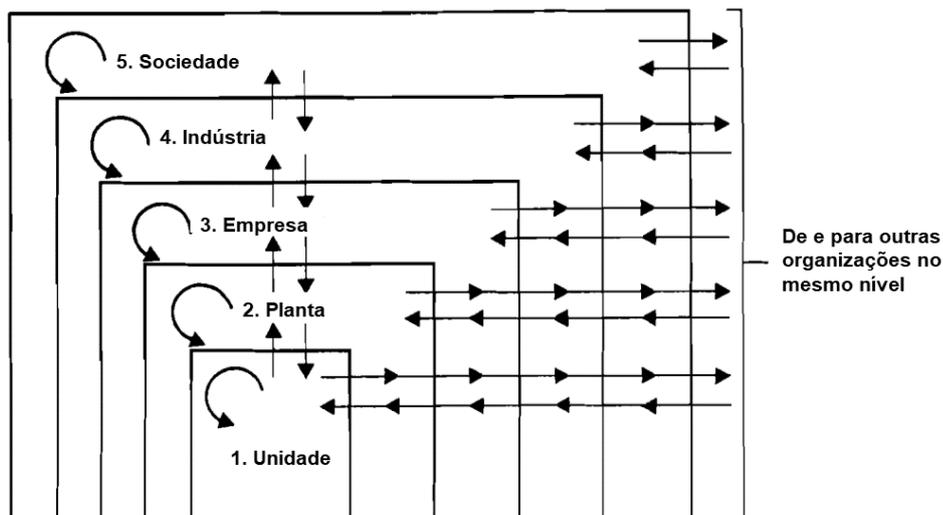
Figura 2 - Aprendizagem organizacional como um processo dinâmico



Fonte: Crossan, Lane e White (1999, p. 532).

Cantley e Sahal (1980) contribuem à compreensão da transferência de aprendizados organizacionais entre os diferentes níveis e organizações em um mesmo mercado. Em conformidade com os pesquisadores, a transferência de informações ou aprendizado ocorre de três modos (Figura 3): i) as setas circulares simbolizam o aprendizado que ocorre de modo cumulativo e no decorrer de tempo em tal empresa específica e nível; ii) as setas verticais simbolizam a transferência de conhecimentos entre os níveis; iii) as setas horizontais simbolizam a transferência entre uma repartição e outras repartições no mesmo nível (encontrando-se ou não sob mesma administração).

Figura 3 - Níveis e direções de aprendizado ou transferência de informações

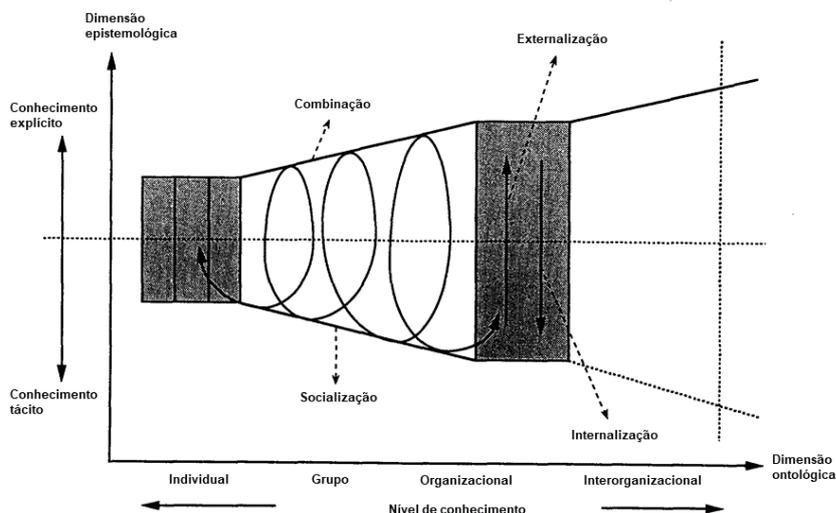


Fonte: Cantley e Sahal (1980, p. 14).

Nonaka (1994) converge que o conhecimento organizacional possui a sua gênese nos indivíduos e expressa que o desenvolvimento desse deve ser compreendido como um processo de nível organizacional que amplifica o conhecimento produzido pelos colaboradores e os consolida como parte da base de conhecimento organizacional. O autor reconhece dois tipos de conhecimento: i) conhecimento tácito, abrange variáveis cognitivas e técnicas. As variáveis cognitivas consistem em mapas mentais, nos quais as pessoas concebem modelos funcionais do mundo. Incluem esquemas, paradigmas, crenças e pontos de vista que subsidiam perspectivas para a percepção e a interpretação do mundo particular. As variáveis técnicas representam os conhecimentos e as habilidades aplicáveis em contextos específicos; ii) conhecimento explícito, compreende o que é armazenado em registros do passado, arquivos, bancos de dados, entre outros. É acessado por meio da base de conhecimento organizacional.

Ainda Nonaka (1994) apresenta uma estrutura para o processo de criação do conhecimento (Figura 4). De acordo com o autor, a construção concorrente dos conhecimentos tácito e explícito pode ser concebida como um processo espiral ascendente, partindo do nível individual, avançando para o nível grupal por intermédio da socialização e da combinação, seguindo para o nível organizacional e por vezes alcançando o nível interorganizacional através da internalização ou externalização.

Figura 4 - Espiral de criação de conhecimento organizacional



Fonte: Nonaka (1994, p. 20).

Do mesmo modo que é relevante para as organizações refletirem sobre estratégias para o desenvolvimento das aprendizagens, é importante especificar pessoas-chave nesses processos, tal como, as melhores formas para registrar esses conhecimentos para uso posterior. É imprescindível determinar onde na empresa o conhecimento será armazenado ou quem irá aprender. Conforme o local determinado, o conhecimento pode ou não estar disponível nos momentos de decisão, o que é relevante. Como o que já foi aprendido está armazenado nas memórias individuais ou em arquivos, sua fragilidade ou permanência possui relação com o que as pessoas deixam para a empresa quando se desligam ou se deslocam de uma posição para outra, bem como, quais arquivos permanecem acessíveis quando o banco de dados é alterado (SIMON, 1970).

Salienta-se sobre a longevidade e a aplicabilidade dessas aprendizagens, mesmo que muitos aprendizados permaneçam de modo tácito nas organizações, os prejuízos práticos da não codificação dos conhecimentos são notáveis. As empresas não possuem mecanismos separados das pessoas para a definição dos objetivos, o processamento de informações ou o monitoramento do ambiente. As pessoas executam tais rotinas. Os funcionários vão e vem, porém, as organizações conservam conhecimentos, comportamentos, mapas mentais, normas e valores no decorrer do tempo (DAFT; WEICK, 1984). Em outras palavras, os colaboradores são passageiros nas empresas, mas quais as certezas que a empresa possui, de que as suas rotinas continuarão sendo executadas nos mesmos níveis alcançados até então.

Senge (1990) prescreve cinco disciplinas para a estruturação de organizações capazes de aprender: i) raciocínio sistêmico, percebe os negócios como sistemas compostos por padrões, que precisam ser identificados para a mudança efetiva; ii) domínio pessoal, tem relação com mover-se para as aspirações na vida e nas conexões indivíduo e organização, a empresa formada por alunos; iii) modelos mentais, como percebe-se o mundo, como sucede a tomada de ação; iv) objetivo comum, unificar colaboradores em prol de um destino comum; v) aprendizado em equipe, a aprendizagem organizacional requer o aprendizado em equipe, tal aprendizado é fundamental nas empresas. O próximo subcapítulo expressa as categorias de análise empregues por estudos aplicados envolvendo capacidades dinâmicas e aprendizagem organizacional, assim como, os pontos comuns identificados.

2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Este subcapítulo demonstra as categorias de análise utilizadas por estudos teórico-empíricos, considerados nessa pesquisa, para a operacionalização de pesquisas envolvendo as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional. O tópico também apresenta os pontos comuns identificados nestas publicações. A listagem completa dos percursos metodológicos utilizados nestes estudos consta no Apêndice A dessa pesquisa. O Quadro 4 apresenta as categorias de análise utilizadas nas pesquisas.

Quadro 4 - Categorias de análise utilizadas nas pesquisas envolvendo as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional.

Ano	Autor	Categorias de análise
2008	Swift e Hwang	1. Apoio à Liderança; 2. Trabalho em equipe e flexibilidade; 3. Participação de toda a organização; 4. Comunicação multilateral; 5. Processo de aprendizagem organizacional: a. Acumulação de Conhecimento; b. Articulação do Conhecimento; c. Codificação do Conhecimento.
2009	Anand et. al.	1. Propósito: a. Direcionamento organizacional e objetivos de melhoria contínua; b. Balanceamento entre inovação e melhorias. 2. Processo: a. Cultura de mudança contínua;

		<ul style="list-style-type: none"> b. Participação paralela das estruturas; c. Processos padronizados; d. Métodos incrementados padronizados. <p>3. Pessoas:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Treinamento e trilhas de carreira; b. Suporte da tecnologia da informação.
2010	Hung et. al.	<ul style="list-style-type: none"> 1. Alinhamento de processos: <ul style="list-style-type: none"> a. Estrutura de alinhamento horizontal; b. Alinhamento de TI; c. Alinhamento estratégico. 2. Cultura de aprendizagem organizacional: <ul style="list-style-type: none"> a. Nível individual; b. Nível do time ou grupo; c. Nível da organização. 3. Capacidade dinâmica organizacional: <ul style="list-style-type: none"> a. Capacidade estratégica organizacional; b. Capacidade de inovação em P&D; c. Capacidade de gestão organizacional. 4. Performance organizacional.
2010	Jiao, Wei e Cui	<ul style="list-style-type: none"> 1. Orientação empreendedora: <ul style="list-style-type: none"> a. Inovatividade; b. Assumir riscos; c. Proatividade. 2. Aprendizagem organizacional; 3. Capacidades dinâmicas: <ul style="list-style-type: none"> a. Capacidades de mapeamento do ambiente; b. Capacidades de mudança e renovação; c. Capacidades de flexibilidade organizacional; d. Capacidades de flexibilidade tecnológica.
2011	García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Mihi-Ramírez	<ul style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de liderança transformacional; 2. Capacidade de visão compartilhada; 3. Capacidade de coesão no trabalho em equipe; 4. Processo de Aprendizagem Organizacional; 5. Inovação Organizacional; 6. Desempenho Organizacional; 7. Tamanho; 8. Setor; 9. Meio ambiente; 10. Conhecimento externo.
2012	Bingham e Haleblan	<ul style="list-style-type: none"> 1. Atribuições convergentes entre gerentes intermediários e gestores de alto nível e aprendizado; 2. Comunicação formal e atribuições convergentes; 3. Atribuições divergentes entre gerentes intermediários e gestores de alto nível e aprendizado; 4. Comunicação formal e atribuições divergentes.
2012	Denrell, Fang e Zhao	<ul style="list-style-type: none"> 1. Performance; 2. Capacidades operacionais; 3. Vantagem competitiva; 4. Capacidades operacionais incrementais.
2012	Santos-Vijande, López-Sánchez e Trespalacios	<ul style="list-style-type: none"> 1. Aprendizagem organizacional: <ul style="list-style-type: none"> a. Aquisição da informação; b. Disseminação do conhecimento; c. Interpretação compartilhada; d. Memória da organização. 2. Flexibilidade estratégica; 3. Competitividade estratégica: <ul style="list-style-type: none"> a. Diferenciação estratégica; b. Estratégia de liderança em custos. 3. Performance com clientes; 4. Performance do negócio.

2013	Fernández-Mesa et. al	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidade de aprendizagem organizacional; 2. Capacidade de gestão de design; 3. Desempenho de inovação de produto.
2013	Gnizy, Baker e Grinstein	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisição de informações de mercado; 2. Divulgação das informações de mercado; 3. Orientação de aprendizagem; 4. Orientação empreendedora.
2017	Frank, Güttel e Kessler	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidades dinâmicas: <ol style="list-style-type: none"> a. Observação e avaliação externa; b. Renovação de recursos internos; c. Aquisição de recursos externos; d. Reconfiguração de recursos internos. 2. Dinamismo ambiental: <ol style="list-style-type: none"> a. Diminuição/ aumento nas oportunidades de crescimento; b. Mudança/ permanência da tecnologia; c. Diminuição/ aumento na taxa de inovação; d. Diminuição/ aumento na atividade de P&D. 3. Hostilidade ambiental: <ol style="list-style-type: none"> a. Menos/ mais previsíveis; b. Menos/ mais hostis; c. Impactam a empresa em mais/ menos áreas. 4. Tamanho da empresa; 5. Idade da empresa; 6. Ramo da indústria.
2018	He et. al.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizagem organizacional: <ol style="list-style-type: none"> a. Comprometimento com a aprendizagem; b. Visão compartilhada; c. Mente aberta; d. Assimilar novos aprendizados; e. Aplicar o que já foi aprendido. 2. Capacidades dinâmicas: <ol style="list-style-type: none"> a. Sensibilidade; b. Capacidade de aquisição.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos estudos aplicados considerados nessa pesquisa (2020).

Salienta-se que no recorte de publicações realizado: i) 75 % dos artigos abordam as capacidades dinâmicas com perspectiva quantitativa, somente 3 desses estudos partem de uma visão qualitativa; ii) apenas 25% dos estudos foram aplicados nas MPE. Frank, Güttel e Kessler (2017) concordam quanto à carência de estudos envolvendo as capacidades dinâmicas e as MPE.

O entendimento do fenômeno das capacidades dinâmicas tomado por diferentes pesquisadores considerados nessa pesquisa é o de aprendizagens organizacionais que direcionam ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas (ANAND et. al., 2009; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; FERNÁNDEZ-MESA et. al., 2013; HE et. al., 2018). Alguns estudos referem que as capacidades dinâmicas requerem simultaneamente processos de aprendizagem organizacional e de aplicação desses

aprendizados (JIAO; WEI; CUI, 2010; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; FRANK; GÜTTEL; KESSLER, 2017; HE et. al., 2018).

Do conjunto de pesquisas consideradas, três empregam a perspectiva da hierarquia de capacidades (DENRELL; FANG; ZHAO, 2012; FERNÁNDEZ-MESA et. al., 2013; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013). A aprendizagem organizacional em diferentes níveis é compreendida em dois destes estudos (HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010).

Entre estes estudos, percebe-se concordância na discussão e nas indicações para as variáveis: i) a ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem organizacional (SWIFT; HWANG, 2008; ANAND et. al., 2009; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; GNIZY, BAKER; GRINSTEIN, 2013); ii) o compartilhamento das aprendizagens e o comprometimento com os processos de aprendizagem, (SWIFT; HWANG, 2008; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; HE et. al., 2018); iii) os processos de comunicação empresarial (GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; BINGHAM; HALEBLIAN, 2012). O próximo capítulo expressa os procedimentos metodológicos dessa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos considerados nessa pesquisa.

No que refere aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva pois possui a finalidade de identificar os princípios e os “comos” para as prováveis mudanças nas capacidades operacionais das MPE, descrevendo as particularidades de gestão no grupo considerado e seguidamente apresentando *framework*. Trivinõs (1987) relata que as pesquisas descritivas visam descrever, de modo preciso, os fatos e os fenômenos de uma realidade definida.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo qualifica-se como pesquisa bibliográfica, já que aproveita como referencial, conhecimentos já publicados e disponíveis em diferentes bases de dados que envolvam as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional. Richardson (2012) informa que a bibliografia apresenta um panorama do estágio em que se encontra o tema em pesquisa em questões da investigação. Esta pesquisa, enquadra-se também como estudo de casos múltiplos, pois utiliza como fontes de dados, distintas realidades de um grupo de MPE. Yin (2001) relata que o estudo de casos múltiplos é uma variação do estudo de caso único, entretanto, com resultados mais fortes se dois ou mais casos sustentarem uma mesma determinação.

As etapas propostas por Yin (2001) para estudos de caso foram utilizadas como referencial neste estudo. Foi desenvolvido um protocolo contendo o tema, o objetivo geral e os objetivos específicos, a situação problema, os procedimentos de campo e as questões para o estudo de casos múltiplos. O pesquisador abordou as MPE pesquisadas com o protocolo em mãos e explicou aos proprietários de MPE de academias *fitness* a totalidade dos tópicos, agendando a coleta de evidências para uma próxima data disponível.

A coleta de evidências sucedeu conforme a agenda acordada com os proprietários de MPE e favoreceu a compreensão prática das abordagens em estudo. A análise das evidências (gravações e transcrições das entrevistas semiestruturadas) seguiu as técnicas de tratamento de dados indicadas no Quadro 5. Findadas as etapas anteriores, os dados alcançados foram organizados através de estrutura comparativa em grupos de variáveis levando em consideração as relações existentes entre as contribuições da literatura, as realidades alcançadas e a proposta da pesquisa.

No que refere a situação problema evidenciada, a pesquisa possui natureza qualitativa. O alcance dos objetivos estipulados demanda a compreensão dos processos, dos conteúdos e dos contextos das MPE de academias *fitness*. Richardson (2012) menciona a pesquisa qualitativa como um esforço de compreensão detalhada dos significados e das características situacionais apresentadas pelos pesquisados.

O universo deste estudo é constituído pelos proprietários de MPE de academias *fitness*. Este trabalho selecionou uma amostra intencional de sete proprietários de MPE com pelo menos três colaboradores e pelo menos dois anos de existência na Grande Florianópolis. Richardson (2012) refere às amostras intencionais como aquelas em que os elementos se relacionam intencionalmente conforme características estabelecidas pelo pesquisador. Os proprietários pesquisados solicitaram a não identificação das MPE estudadas, sendo assim, as MPE pesquisadas foram denominadas de: “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F” e “G” e os proprietários foram nomeados respectivamente de: “A1”, “B1”, “C1”, “D1”, “D2”, “E1”, “F1” e “G1”.

A entrevista semiestruturada foi utilizada técnica de coleta de dados com os proprietários das MPE pesquisadas. Trivinõs (1987) caracteriza entrevistas semiestruturadas como aquelas em que parte dos questionamentos apoiam-se em teorias que interessam à pesquisa, e que, oferecem amplo campo de interrogativas, que surgem à medida que as respostas do entrevistado são recebidas. O instrumento (Apêndice B) está sustentado no modelo de análise (Figura 5). As perguntas abertas tiveram como propósito compreender a dinâmica das mudanças promovidas nas capacidades operacionais nessas MPE.

Neste estudo, a técnica para análise dos dados foi desenvolvida através de análise de conteúdo categorial. De acordo com Richardson (2012), o sistema de categorias pode ser estabelecido previamente por intermédio dos fundamentos teóricos ou resultar da classificação dos elementos em análise, essa última que foi empregada nesta pesquisa.

A categorização dos dados coletados sucedeu através do reagrupamento progressivo das variáveis alcançadas nas MPE pesquisadas levando em consideração as características comuns existentes entre elas conforme mencionado por Bardin (1977). A categorização dos elementos em análise resultou em oito variáveis, sendo quatro relacionadas ao ambiente externo da MPE e quatro com referência ao ambiente interno da MPE.

Esta pesquisa utilizou como suporte ao modelo de análise a abordagem proposta por Pettigrew (1996) para o estudo das mudanças promovidas nas capacidades operacionais e dinâmicas das MPE pesquisadas através do contexto externo e interno (porque), conteúdo (o que) e processo (como). Este estudo compreende as capacidades operacionais e dinâmicas como as atividades das MPE que foram mudadas, institucionalizadas nas MPE e seguem como uma atividade cristalizada nas MPE de academias *fitness*. O modelo de análise (Figura 5) assume que: i) as MPE possuem diferentes áreas (planejamento do negócio, marketing e vendas, atendimento e serviços, gestão de pessoas, administrativo e financeiro); ii) cada área organizacional possui capacidades operacionais (rotinas operacionais) e dinâmicas (comportamento estratégico da área) (ZOLLO; WINTER, 2002); iii) as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional se impactam de forma mútua (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006). Através do modelo sugerido busca-se compreender nas diferentes áreas organizacionais das MPE:

i) quais as principais atividades que são desenvolvidas em cada área? (caracterizando as capacidades operacionais da empresa);

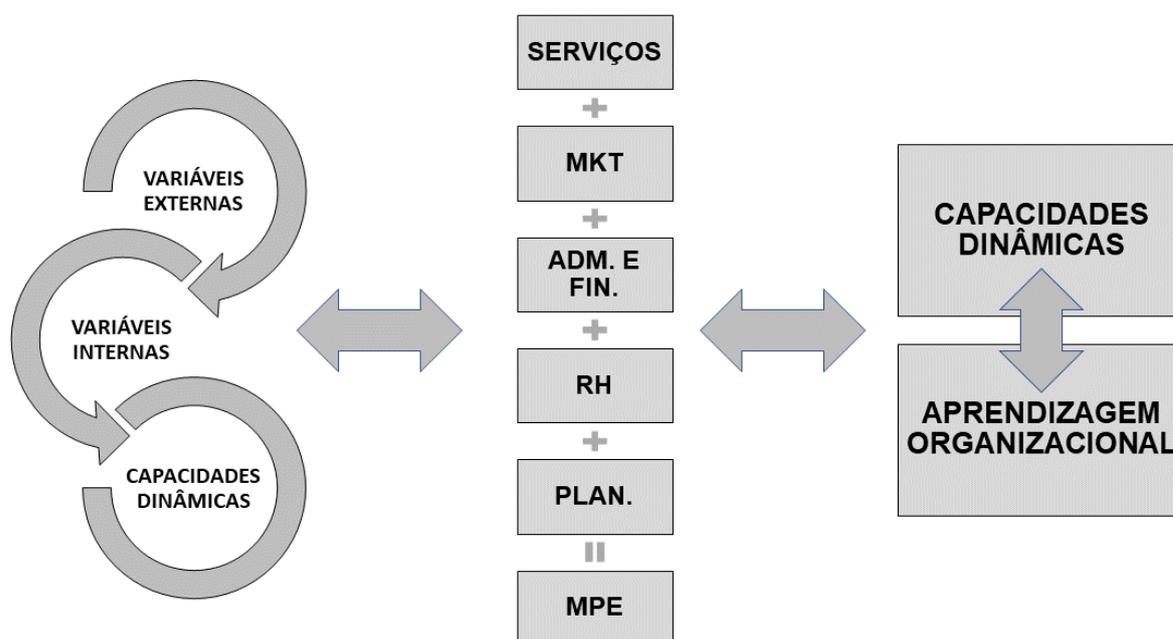
ii) dentre essas atividades, quais já mudaram?

iii) como essas atividades foram mudadas?

iv) por que foram mudadas? (PETTIGREW, 1996).

Simultaneamente em abordagem, busca-se identificar o nível de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) alcançado com as mudanças nas capacidades operacionais.

Figura 5 - Modelo de análise



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das contribuições de Pettigrew (1996), Crossan, Lane e White (1999), Zollo e Winter (2002) e Zahra, Sapienza e Davidson (2006) (2020).

No que se refere às etapas da pesquisa, entendeu-se da necessidade de compreensão do desenvolvimento e das prováveis relações entre os campos de estudo: i) capacidades dinâmicas; ii) aprendizagem organizacional. Esse entendimento ocorreu mediante a busca pelos autores seminais e posteriores contribuições através do método de revisão sistemática da literatura (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011). As bases de dados utilizadas para a localização dos artigos foram a Scopus e a Web of Science, sendo que as buscas foram efetuadas empregando os seguintes termos conjuntamente: “*Dynamic capabilities*” AND “*Organizational learning*”. O período de produção acadêmica analisado foi de 2009 a 2019.

Foram encontrados um total de 404 artigos envolvendo os termos definidos para pesquisa nas duas bases estabelecidas. Foram validados 76 artigos trazendo relações entre as abordagens, estes que foram considerados quanto à adequação a proposta de pesquisa. Os critérios para inclusão em próxima etapa foram: i) apresentar suporte teórico para os campos de estudos das capacidades dinâmicas e da aprendizagem organizacional; ii) tratar sobre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas empresas. Alcançou-se 12 artigos relevantes para a proposta, os quais foram lidos integralmente e confrontados como norte para esta pesquisa quanto aos estudos seminais e das contribuições ao campo de estudos identificadas.

Findada a pesquisa bibliográfica e a concepção do modelo de análise (Figura 5) a partir das contribuições da literatura, o pesquisador desenvolveu pré-teste do modelo de análise (Figura 5). O pré-teste foi realizado com uma proprietária de MPE de academias *fitness*. Os dados coletados no pré-teste não foram considerados nesta pesquisa pois os intuitos de pré-teste foram: i) obter experiência com a aplicação do modelo de análise (Figura 5); ii) validar um vocabulário facilitador da comunicação com os proprietários de MPE.

A coleta dos dados com as MPE pesquisadas sucedeu através de agendamento prévio com os proprietários das MPE e teve duração média de 60 minutos. As entrevistas ocorreram presencialmente nas MPE, entre os dias 01 e 20 de julho de 2020, e foram gravadas com o consentimento dos proprietários. As gravações foram transcritas integralmente pelo pesquisador com o suporte de editor de texto e de reproduzidor de áudio. Os relatos foram agrupados conforme as áreas das MPE para as diferentes MPE pesquisadas.

As informações coletadas foram analisadas através da confrontação com o referencial teórico empírico produzido e sintetizadas com o suporte de editor de planilhas. Neste momento, apenas as capacidades operacionais e dinâmicas identificadas na realidade pesquisada foram sintetizadas, quanto: I) às variáveis internas e externas utilizadas no desenvolvimento; ii) ao nível de aprendizagem organizacional alcançado.

Alcançou-se então dois grupos de variáveis: i) quatro variáveis externas e respectivos referenciais; ii) quatro variáveis internas e respectivos referenciais. A proposta de *framework* foi validada com grupo de três especialistas em gestão, com experiência em consultoria para MPE de academias *fitness*, que foram denominados de: “avaliador A1”, “avaliador A2” e “avaliador A3”.

A validação de *framework* sucedeu através de agendamento prévio com os especialistas e teve duração aproximada de 120 minutos. A validação ocorreu virtualmente através do *Google Meet* e foi gravada com o consentimento dos avaliadores. As contribuições dos avaliadores foram transcritas integralmente pelo pesquisador com o suporte de editor de texto e de reproduzidor de áudio. Os relatos foram agrupados em conformidade com as variáveis internas e externas. As contribuições foram adicionadas em proposta de *framework*, principalmente, quanto: i) ao vocabulário utilizado nas recomendações; ii) à apresentação visual de *framework*; iii) à validação de nomenclatura final das variáveis.

A relação entre os objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados que foram utilizados neste estudo estão elencadas no Quadro 5.

Quadro 5 - Objetivos, técnicas de coleta e de tratamento de dados

Objetivos	Técnicas de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
Desenvolver um <i>framework</i> com capacidades dinâmicas para aprendizagem organizacional de MPE de academias <i>fitness</i> .	Pesquisa bibliográfica. Análise dos dados primários.	Análise de conteúdo categorial.
Identificar as capacidades operacionais e dinâmicas (estratégicas, comerciais, de recursos humanos, de marketing e administrativa e financeira das MPE pesquisadas).	Entrevista semiestruturada com perguntas abertas.	Análise de conteúdo categorial.
Descrever as mudanças promovidas nas capacidades operacionais e dinâmicas (estratégicas, comerciais, de recursos humanos, de marketing e administrativa e financeira) das MPE pesquisadas.	Entrevista semiestruturada com perguntas abertas.	Análise de conteúdo categorial.
Verificar como as mudanças foram promovidas nas capacidades operacionais e dinâmicas (estratégicas, comerciais, de recursos humanos, de marketing e administrativa e financeira) das MPE pesquisadas.	Entrevista semiestruturada com perguntas abertas.	Análise de conteúdo categorial.
Analisar as influências das mudanças promovidas nas capacidades operacionais (estratégicas, comerciais, de recursos humanos, de marketing e administrativa e financeira) na aprendizagem organizacional.	Entrevista semiestruturada com perguntas abertas.	Análise de conteúdo categorial.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O quadro 5 apresenta um resumo dos percursos metodológicos utilizados nessa pesquisa para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos. O próximo capítulo caracteriza, avalia e analisa a realidade alcançada nessa pesquisa.

4 CARACTERIZAÇÃO, DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

Este capítulo caracteriza as MPE alcançadas em estudo e discorre sobre o diagnóstico e a análise das realidades pesquisadas. O próximo subcapítulo apresenta as classificações das MPE brasileiras.

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este subcapítulo expressa algumas classificações possíveis para as MPE brasileiras. A Lei complementar nº 123 (BRASIL, 2006), entende como microempreendedor individual (MEI), microempresa (ME) ou empresa de pequeno porte (EPP), a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada, etc., desde que adequadamente registrado(a) nos órgãos competentes e auferirem receita bruta anual conforme o exposto em quadro 6.

Quadro 6 - Classificação das MPE conforme receita bruta

Definição	Receita bruta
Microempreendedor individual (MEI)	Igual ou inferior a R\$ 81.000,00
Microempresa (ME)	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte (EPP)	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Fonte: adaptado de Lei complementar nº 123 (BRASIL, 2006).

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2018) admite como critério para a classificação das MPE, o número de pessoas ocupadas em determinada empresa, de acordo com o exibido em quadro 7. Destaca-se, nesse modelo, que ocorre a categorização do tamanho conforme o setor de atividade principal da MPE (Indústria ou Comércio e Serviços) e o número de pessoas ocupadas em tal atividade.

Quadro 7 - Classificação das MPE segundo o número de pessoas ocupadas

Definição	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: adaptado de Sebrae (2018).

Existem outros critérios possíveis para a classificação das MPE, porém verifica-se que os modelos listados são os mais aplicados nas atividades profissionais do mercado nacional. Neste estudo, por maior facilidade de acesso aos dados para especificação, emprega-se a classificação disponibilizada pelo Sebrae (2018). O próximo subcapítulo caracteriza as MPE alcançadas nesta pesquisa.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS MPE PESQUISADAS

Este subcapítulo trata de caracterizar as MPE pesquisadas. O estudo observou sete MPE de academias *fitness*. Todas as MPE contam com pelo menos três colaboradores e pelo menos dois anos de existência na Grande Florianópolis. Os proprietários pesquisados solicitaram ao pesquisador a não identificação das MPE estudadas. Neste contexto, as MPE pesquisadas foram denominadas de: “A”, “B”, “C”, “D”, “E”, “F” e “G” e os proprietários foram nomeados respectivamente de: “A1”, “B1”, “C1”, “D1”, “D2”, “E1”, “F1” e “G1”.

A MPE A foi estabelecida em 2017 pelo empreendedor A1 (bacharel em educação física) e possui quadro funcional de sete colaboradores, enquadrando-se como microempresa (SEBRAE, 2006). A MPE A possui 475 m² de área construída e está localizada no bairro Jardim Cidade de Florianópolis (São José, Santa Catarina, BR). A MPE A disponibiliza seis modalidades esportivas (*boxe, jiu jitsu, muay thai, musculação, ritmos, spinning*) e atende à 570 clientes em condições normais, por impacto do coronavírus, o número de clientes reduziu para 215.

A MPE B foi estabelecida em 2011 pelo antigo proprietário, antecessor ao empreendedor B1 (bacharel em educação física) e possui quadro funcional de cinco colaboradores, enquadrando-se como microempresa (SEBRAE, 2006). A MPE B possui 300 m² de área construída e está localizada no bairro Barreiros (São José, Santa Catarina, BR). A MPE B disponibiliza uma modalidade esportiva (*musculação*) e atende à cerca de 400 clientes em condições normais, por impacto do coronavírus, o número de clientes reduziu para cerca de 200.

A MPE C foi estabelecida em 2010 pelo antigo proprietário, antecessor ao empreendedor C1 (licenciatura plena em educação física) e possui quadro funcional de vinte colaboradores, enquadrando-se como pequena empresa (SEBRAE, 2006). A MPE C possui 440 m² de área construída e está localizada no bairro Barreiros (São

José, Santa Catarina, BR). A MPE C disponibiliza nove modalidades esportivas (boxe, capoeira, esgrima, ioga, musculação, *jiu jitsu*, *jiu jitsu* infantil, judô infantil, *muay thai*) e atende à 450 clientes em condições normais, por impacto do coronavírus, o número de clientes reduziu para 172.

A MPE D foi estabelecida em 2000 pelos empreendedores D1 (especialização em educação física, bacharel em educação física) e D2 (especialização em auditoria pública e direito administrativo, bacharel em administração) e possui quadro funcional de treze colaboradores, enquadrando-se como pequena empresa (SEBRAE, 2006). A MPE D possui 600 m² de área construída e está localizada no bairro Bela Vista (São José, Santa Catarina, BR). A MPE D disponibiliza duas modalidades esportivas (aeróbico e musculação) e atende à cerca de 1000 clientes em condições normais, por impacto do coronavírus, o número de clientes reduziu para 250.

A MPE E foi estabelecida em 1997 pela família do empreendedor E1 (acadêmico de doutorado, mestre, especialista e bacharel em educação física) e possui quadro funcional de onze colaboradores, enquadrando-se como pequena empresa (SEBRAE, 2006). A MPE E possui 650 m² de área construída e está localizada no bairro Ipiranga (São José, Santa Catarina, BR). A MPE E disponibiliza oito modalidades esportivas (condicionamento físico, ginástica mix, ioga taoista, musculação, *muay thai*, *personal trainer*, *taekwondo*, *taekwondo kids*) e atende à 400 clientes em condições normais, por impacto do coronavírus, o número de clientes reduziu para 120.

A MPE F foi estabelecida em 1995 pelos sócios do empreendedor F1 (licenciatura plena em educação física) e possui quadro funcional de trinta e três colaboradores, enquadrando-se como pequena empresa (SEBRAE, 2006). A MPE F possui 1000 m² de área construída e está localizada no bairro Jardim cidade de Florianópolis (São José, Santa Catarina, BR). A MPE F disponibiliza dezessete modalidades esportivas (*body jump*, *body balance*, boxe chinês, capoeira, circuito funcional, *fitball*, Hiit, hidrogenástica, *jiu jitsu*, *kung fu*, *muay thai*, musculação, natação adulto, natação infantil, *power jump*, RPM, *Ritbox*) e atende à 1100 clientes em condições normais, por impacto do coronavírus, o número de clientes reduziu para 800.

A MPE G foi estabelecida em 2004 pelo empreendedor G1 (bacharel em educação física) e possui quadro funcional de quatorze colaboradores, enquadrando-se como pequena empresa (SEBRAE, 2006). A MPE G possui 800 m² de área

construída e está localizada no bairro Floresta (São José, Santa Catarina, BR). A MPE G disponibiliza oito modalidades esportivas (bike, boxe, *cross hiit*, *fit dance*, GAP, musculação, *jump*, *zumba*) e atende à cerca de 1500 clientes em condições normais, por impacto do coronavírus, o número de clientes reduziu para cerca de 750.

O quadro 8 apresenta uma síntese da caracterização das MPE pesquisadas.

Quadro 8 - Caracterização das MPE pesquisadas

Caracterização	MPE A	MPE B	MPE C	MPE D	MPE E	MPE F	MPE G
Empresário com formação acadêmica em Educação Física	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Empresário com formação acadêmica em Administração	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Longevidade da MPE	3 anos	9 anos	10 anos	20 anos	23 anos	25 anos	16 anos
Número de colaboradores	7	5	20	13	11	33	14
Classificação da MPE (SEBRAE, 2006)	Micro empresa	Micro empresa	Pequena empresa				
Clientes (condições normais)	570	Cerca de 400	450	1000	400	1100	1500
Clientes (COVID)	215	Cerca de 200	172	250	120	800	750
Modalidades esportivas	6	1	9	2	8	17	8
Tamanho em m ²	475	300	440	600	650	1000	800

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da realidade alcançada nessa pesquisa (2020).

O próximo título explora a análise dos dados coletados nas MPE pesquisadas.

4.3 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DAS CAPACIDADES OPERACIONAIS E DINÂMICAS DAS MPE PESQUISADAS

Este subcapítulo: i) expressa as capacidades operacionais identificadas pelos proprietários das MPE pesquisadas; ii) descreve as mudanças realizadas nestas atividades e como foram promovidas; iii) verifica a influência do contexto interno e externo nas mudanças promovidas, ou seja, quais as variáveis que foram utilizadas pelas MPE pesquisadas para o aperfeiçoamento das suas capacidades operacionais ou para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas; iv) avalia a aprendizagem organizacional alcançada com as mudanças promovidas nas atividades e a ocorrência

de uma capacidade dinâmica. O próximo subtítulo explora as capacidades operacionais e dinâmicas comerciais.

4.3.1 As capacidades operacionais e dinâmicas comerciais das MPE pesquisadas

Este subtítulo apresenta as capacidades operacionais e dinâmicas comerciais das MPE alcançadas por este estudo. As capacidades operacionais comerciais percebidas pelo proprietário A1 são: i) a musculação e a ginástica, envolvendo a prescrição e a instrução dos treinos de hipertrofia ou de emagrecimento e a avaliação física frequente e de modo gratuito dos clientes; ii) o atendimento individualizado ou *upgrade* de serviço, conforme relato do proprietário A1:

Nosso atendimento é sempre abranger um pouco a mais do que deve ser feito. Então, [...] até um *personal*, eu falo para eles, oh! tem pouco aluno, então vocês têm que atender aquele aluno como se ele estivesse pagando para dar aula particular para ele. [...] A avaliação física é feita constantemente para a gente sempre ir acompanhando o desenvolvimento dos treinos, a gente trabalha dessa forma.

O proprietário A1 não identifica mudanças nas atividades comerciais adicionando que “sempre foi desse jeito” e “nunca mudamos porque sempre deu certo”. Quando se refere ao como foram desenvolvidas as capacidades operacionais comerciais, o proprietário A1 menciona que:

A gente sempre passou assim por algumas academias treinando e eu sempre olhei [...] como era o funcionamento do pessoal, entendeu? Tem muitas academias que é muito falho, assim, a questão de atendimento, os professores deixam muito a desejar, [...] quando a gente montou essa aqui, o primeiro foco foi isso [...] atendimento para o pessoal, para os nossos alunos, tem que ser fora do padrão, tem que ser mais do que excelente. Então, a gente foca nessa forma. A gente preza que o povo que vem treinar aqui com a gente, se sinta na extensão da casa deles, então, que ele fique bem à vontade e assim tentar fidelizar o aluno.

Verifica-se que as variáveis internas (experiência como cliente) e as variáveis externas à organização (conhecimentos das práticas dos concorrentes) influenciaram ao desenvolvimento das capacidades operacionais comerciais na MPE A. É possível validar que a MPE A operou uma capacidade dinâmica em sua fundação pois: i) estabeleceu as suas rotinas levando em consideração os ambientes interno e externo;

ii) promoveu a aprendizagem em nível organizacional com padrões tácitos em processo de *feedback* (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) ao estabelecer o “atendimento para os nossos alunos”.

No relato do proprietário A1 não se verifica uma nova aplicação da capacidade dinâmica comercial, a afirmativa “nunca mudamos porque sempre deu certo” reforça que não houve mudanças posteriores nas rotinas comerciais. No que refere ao modo como o “nosso atendimento” é transmitido aos professores, o proprietário A1 relata que:

É informal, [...] eu deixo a criatividade dos meus professores [...] a gente sempre deixa livre para eles, esse método de trabalho, né? tem muitos que: ah! como é que é o método de vocês? (como funciona, né?) Eu sempre digo para eles, que deixo livre. [...] Eu sempre estou avaliando, porque se eu ver uma coisa muito absurda, eu vou chamar ele, vamos conversar, mas eu sempre deixo livre para o professor ali, usar a estratégia que ele acha melhor fazer.

A aprendizagem organizacional alcançada com o processo de desenvolvimento das rotinas comerciais na MPE A é organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), considerando os processos de *feedback* para o “nosso atendimento” com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE A possui três anos de serviços prestados e o proprietário A1 avalia que os resultados alcançados com as rotinas comerciais desenvolvidas são conformes, validando a teoria em uso, a desconformidade nos resultados deve promover a mudança destas rotinas. O discurso do proprietário A1 valida o argumento de Argyris e Schön (1978) de que a conformidade dos resultados valida a teoria em uso e de que a desconformidade nos resultados é o princípio da mudança da teoria em uso.

As capacidades operacionais comerciais identificadas pelo proprietário B1 se relacionam com disponibilizar um treinamento físico (prescrição e acompanhamento) e a avaliação física dos seus clientes. O proprietário B1 relata que estas atividades já foram aperfeiçoadas no intuito de disponibilizar um melhor serviço aos seus clientes e que a experiência orientou as mudanças realizadas: “com o passar do tempo, cada vez que tu passas (um treino), tu vêes o que eles gostam mais, o que eles não gostam e acaba adaptando para isso, entendeu? Tanto a mudança de treino, quanto a avaliação física”.

O proprietário B1 menciona que como segue atuando profissionalmente em outras academias, como *personal trainer*, “eu vejo o que é bom e funciona e trago

para cá também”. Ainda, o proprietário B1 afirma que compartilha os aprendizados desenvolvidos com a equipe interna e com o pessoal externo: “tem gente que eu sou bastante amigo e que a gente conversa bastante sobre. A gente acaba compartilhando isso, mais na conversa, mesmo.”

No que refere ao compartilhamento interno dos aprendizados, o proprietário B1 ressalta reuniões periódicas bimestrais, exclusivamente com os colaboradores técnicos, sobre questões que envolvam o atendimento dos clientes ou questões técnicas de treinamento: “tudo que a gente vê que precisa ser colocado, a gente acaba colocando em reunião. Mais atendimento ao cliente, entendeu? O que a gente pode mudar, o que a gente pode melhorar”. O proprietário B1 adiciona que “a gente está sempre conversando. A gente está sempre em contato um com o outro e acaba já conversando sobre isso (atendimento ao cliente e questões técnicas de treinamento)”.

Verifica-se o emprego das variáveis internas (acumulação tácita das experiências, compartilhamento dos aprendizados e reuniões periódicas) e externas (boas práticas dos concorrentes e transferências de aprendizados interorganizacionais) como direcionamento para as mudanças realizadas pelo proprietário B1 nas capacidades operacionais comerciais da MPE B. Percebe-se os processos de *feedforward* dos aprendizados (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) em perspectiva tácita (NONAKA, 1994; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) através das reuniões periódicas com os colaboradores técnicos e pela preferência por conversas informais apontadas no discurso do proprietário B1.

O relato do proprietário B1 valida a acumulação tácita das experiências mencionadas por Zollo e Winter (2002), pois a experiência acumulada com padrões tácitos da equipe da MPE B atua como norte para as mudanças promovidas nas atividades comerciais. Verifica-se a externalização dos aprendizados desenvolvidos (NONAKA, 1994) entre as MPEs de um mesmo setor e segmento (CANTLEY; SAHAL, 1980) quando o empreendedor B1 refere à aplicação de boas práticas percebidas nos concorrentes na MPE B e na troca de aprendizagens entre o seu *networking* no setor e segmento.

Não foram mencionados processos de codificação das aprendizagens desenvolvidas nas atividades comerciais da MPE B. O nível de aprendizado para as capacidades operacionais comerciais na MPE B alcança o nível organizacional através das reuniões periódicas (NONAKA, 1994) e de padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE B manipula uma capacidade dinâmica comercial, pois: i) ela

segue alterando as suas rotinas como resposta aos ambientes interno e externo; ii) a alteração das rotinas comerciais promove aprendizagem organizacional.

O proprietário C1 identifica dois grupos de capacidades operacionais comerciais. O primeiro se relaciona com o atendimento ao público externo como o atendimento ao cliente no balcão “que vem pegar preço e se informar” e o atendimento nas redes sociais e *WhatsApp*. O segundo abrange o atendimento aos já clientes, contendo as diferentes modalidades ofertadas, os serviços diferenciados (avaliação física, nutricionista, massoterapeuta), o nosso atendimento, o CRM, palestras abertas com diferentes profissionais e os desafios esportivos mensais.

O proprietário C1 destaca que muitas rotinas comerciais já foram alteradas como as de atendimento ao público externo nas redes sociais e *WhatsApp*, o nosso atendimento e o CRM. No que refere às rotinas de atendimento ao público externo e ao CRM, a MPE C possui, hoje, um sistema que automatiza estes processos:

O próprio contato com o cliente inativo ou o cliente que está diminuindo a frequência, que é uma coisa que a gente praticamente nem fazia nas redes sociais, foi melhorando. [...] A gente não dava muita atenção, [...] com a pandemia a gente está tentando deixar ela um pouco mais ativa. [...] Tenho o sistema de gestão, [...] foi colocado a pouco tempo. Eu tinha um sistema bem simples, agora ele tem bastante coisa, bastante dados para me dar. Então, os disparos automáticos, está me ajudando bastante, [...] a gente está tendo bastante retorno dos alunos. [...] Disparos automáticos para clientes que fazem aniversário, que estão alguns dias sem vir, estão com o contrato já vencendo ou alguma coisa do gênero.

Sobre as capacidades operacionais comerciais, o proprietário C1 relata treinamentos mensais com a equipe sobre questões técnicas e de atendimento.

Para atendimento, [...] faço treinamento com os professores da musculação, mensal, uma vez por mês a gente faz um treinamento, [...] sempre com um tema técnico, sobre musculação e a gente sempre aborda pelo menos um ou dois temas mais genéricos: sobre atendimento ou sobre alguma coisa a mais, que não seja de um tema técnico da musculação. Então a gente vai acrescentando pelo menos um tema de musculação e mais um geral, uma vez por mês.

Explorando o treinamento com a equipe e o “nosso atendimento” apontado pelo proprietário C1, é possível identificar que as variáveis da escuta das demandas do cliente e a individualidade no atendimento associadas a um “olhar humano para o cliente” e técnica influenciam nas capacidades operacionais das diferentes modalidades disponibilizadas pela MPE C.

Geralmente eu mesmo que passo. [...] Eu tento estudar bastante sobre esse tema e passar para eles assim. [...]. Eu vejo que todo cliente que chega numa academia tem interesse de ser cuidado. Então, eu cuido bastante para que o professor tenha esse *feeling* de entender as necessidades do aluno, ouvir bastante o que ele precisa. Então, a gente não faz uma padronização de atendimento porque para mim, cada aluno é um aluno. Então, eu tenho que olhar com um olhar mais humano realmente para cada uma peça daquela e realmente para me diferenciar de uma franquia, é atender dessa maneira mais individual, que eu vejo que meus alunos me procuram muito por causa disso, por ter esse olhar mais cuidadoso. [...] Então, os treinamentos, eles são muito nessa questão de entender um pouco o aluno e tentar ter essa sensibilidade de como que a gente deve partir. [...] tem a parte técnica que a gente vai identificar se um aluno é iniciante, se ele é intermediário e vai encaixando os treinos.

O proprietário C1 destaca as variáveis internas (escutar as demandas dos clientes, individualidade no atendimento associadas a um “olhar humano para o cliente” e técnica) como origens para as capacidades operacionais comerciais do “nosso atendimento” da MPE C.

Eu trabalhava como estagiário e sempre tive muito isso, o meu pai teve comércio também, então, foi uma coisa muito natural para mim. Eu trabalhava desse jeito, sem nem perceber que era uma maneira diferente de atender e eu percebi que isso foi acabando me diferenciando de outros profissionais. Então, quando eu comprei a academia, eu nem falei para nenhum aluno da academia que eu estava, eu vim para cá e em dois meses tinham sessenta alunos, que eram da academia que eu trabalhava, treinando aqui comigo. [...] Então, assim, [...] vendo que todo mundo chegava e: eu treinava em tal academia e ninguém dava bola para mim; eu ficava lá jogado. Então, percebendo isso eu comecei a tentar fazer esse olhar um pouquinho diferente para o aluno.

No que refere às alterações promovidas no atendimento ao público externo e CRM, o empreendedor C1 aponta a percepção de oportunidades e fragilidades nas variáveis internas (oportunidades de substituir o sistema de gestão em uso por não disponibilizar maiores informações dos clientes atuais) e a alteração de ambiente externo (crise econômica e sanitária), impactando nos resultados da MPE C.

Eu tinha um sistema simples que era um sistema desses [...] que não me davam muitos dados. Era um sistema que liberava catraca, recebia pagamentos, travava quando não pagava e praticamente isso. Eu sempre via a necessidade de agregar mais, [...] só que as primeiras vezes que eu fui pesquisar, ele era muito caro. Com a pandemia, vieram oferecer um super desconto, um pouquinho antes da pandemia eu já tinha visto e estava bem caro ainda. [...] Então, ficou mais viável. Estando a pandemia, estando um momento difícil, eu ia precisar de mais dados para poder tentar captar mais alunos e aumentar a aderência também dos que já estavam.

Sobre a codificação das aprendizagens desenvolvidas nas rotinas comerciais da MPE C, o empreendedor C1 relata que:

Eu não tenho nada escrito. [...] Eu comecei a fazer um manual que era para passar para os funcionários com a história da academia, procedimentos, alguns processos de como a gente faz algumas coisas. [...] Eu comecei, mas nunca consegui terminar assim, pela demanda, mas está ali e é um projeto para o quanto antes eu conseguir fazer.

É possível perceber a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) para as rotinas comerciais na MPE C pois ocorrem os processos de *feedback* e de *feedforward* nos treinamentos mensais disponibilizados. A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais comerciais na MPE C alcança nível organizacional através dos mesmos treinamentos (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE C manipula uma capacidade dinâmica comercial, pois: i) segue alterando suas rotinas como resposta aos ambientes interno e externo; ii) a mudança das rotinas promove aprendizagem organizacional.

A tecnologia caracterizada no discurso do proprietário C1 como o sistema de gestão se enquadra como um recurso empresarial físico (BARNEY, 1991), entretanto a forma como a MPE C emprega essa ferramenta alinhada ao “nosso atendimento” e aos aprendizados organizacionais desenvolvidos, o classifica como um recurso não disponível em mercado (DIERICKX E COOL, 1989).

A ação empreendedora do proprietário C1 favorece ao desenvolvimento da capacidade dinâmica comercial manipulada pela MPE C (ZAHRA, SAPIENZA, DAVIDSSON, 2006). O proprietário C1 valida as variáveis percebidas por estudos envolvendo as capacidades dinâmicas: i) a ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem organizacional (SWIFT; HWANG, 2008; ANAND et. al., 2009; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; GNIZY, BAKER; GRINSTEIN, 2013); ii) o compartilhamento das aprendizagens e o comprometimento com os processos de aprendizagem, (SWIFT; HWANG, 2008; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; HE et. al., 2018); iii) os processos de comunicação empresarial (GARCÍA-

MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; BINGHAM; HALEBLIAN, 2012).

Ainda, percebe-se no relato do empreendedor C1: i) uma preocupação contínua com o aperfeiçoamento do “nosso atendimento” por intermédio dos treinamentos internos desenvolvidos que caracterizam a alavancagem e a mudança dos recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000); ii) comportamentos de coordenação e integração, aprendizado e reconfiguração do “nosso atendimento”, caracterizando as variáveis das capacidades dinâmicas propostas por Teece (2007).

As capacidades operacionais comerciais apontadas pela proprietária D1 são a musculação envolvendo os treinamentos funcional, de hipertrofia, de emagrecimento, de condicionamento físico e o atendimento personalizado. Sobre as atividades comerciais, a empreendedora D1 acrescenta que:

A gente busca o atendimento mais personalizado possível. Por exemplo, tem academias que tu chegas lá e aperta em um botão e sai o teu treino. Aqui nós temos um treino, uma ficha específica ainda, né? Onde o professor pega e faz uma anamnese com o aluno, vê as necessidades e ele faz um treino bem específico para aquele aluno. E a gente preza pelo atendimento, entendeu? Estar sempre fazendo correções, dando atenção para o aluno. Hoje em dia, de repente, nas outras academias que tais vendo, eles querem assim: ah! o quê que oferece? É jump, não sei o quê etc., o nosso é só musculação com qualidade, eu acho que é uma das únicas ainda que está só com musculação e a gente preza mesmo é pelo atendimento.

É possível inferir no relato da proprietária D1 que os treinamentos disponibilizados para os seus alunos não são padronizados e que a prescrição dos treinos envolve também a individualidade das necessidades do aluno. A proprietária D1 identifica que a forma de atender da academia já foi alterada e que as modificações sucederam mediante a avaliação de variáveis internas (escuta ativa das demandas dos clientes) e externas (visitas em academias de referência) à MPE D.

A proprietária D1 explora sobre o modo de atender da MPE D:

A gente chegou nele através das reclamações que vinham. Das demandas de pessoas, que vinham de outras academias para cá e reclamavam do atendimento. Então, a gente viu as falhas das outras academias e a gente tentou trabalhar em cima disso e exigir do nosso funcionário, [...] uma excelência no atendimento dos alunos. [...] Tem academia, que eles querem colocar quantidade para dentro e vão tocando aluno para dentro, vão fazendo promoção de 19 reais, de 20 reais, eles querem quantidade, aí chega lá e o aluno fica perdido, não tem nem uma parte de recebimento do aluno. [...] A gente faz um trabalho para eles cumprimentarem os alunos, darem boa noite, que tem academias, [...] que entra o aluno, faz a esteira, fica uma hora e vai e um professor não dá nem um boa noite para ele, ele é invisível na academia,

então isso aí que a gente tenta fazer diferente. [...] Fazer com que a pessoa tenha atenção.

As variáveis externas (oportunidades no mercado local e visitas em academias de referência) foram consideradas fortemente para as alterações das capacidades operacionais comerciais da MPE D. Não foram observadas somente as avaliações dos alunos frente ao atendimento de outras academias locais, foram observadas também as tendências para o setor, o proprietário D2 relata que:

Há 30 anos que eu viajo pelo mundo. [...] a gente vai muito em academia no exterior. [...] Estas esteiras nós compramos [...] antes do lançamento delas no Brasil. Nós fomos viajar em um cruzeiro e tinha estas esteiras no navio e a gente já entrou em contato com o representante e então nós fomos a primeira academia do Brasil a comprar estas esteiras. Como nós não temos muito espaço físico, daí a gente queria melhorar na qualidade para aumentar o preço da mensalidade. [...] A gente devagarinho começou a botar essa nova leva de equipamentos. [...] Chegou uma hora que a gente estava ouvindo dos alunos sobre os professores: Ah! Lá na MPE D tem equipamentos de primeiro mundo, mas não tem professor. Isso pesou bastante. [...] Isso foi uns 10 anos atrás. [...] Essas próprias críticas, fizeram a gente mudar alguns conceitos também.

Percebe-se que os proprietários D1 e D2 promovem um diálogo aberto com os seus clientes que favorece a retroalimentação dos seus processos de atendimento. No que refere aos meios como os processos de atendimento foram alcançados, os proprietários D1 e D2 relatam que parte é inserido de modo organizacional e parte sucede de reuniões com a equipe técnica da academia.

Assim que os funcionários entram, a gente passa num manual, na realidade. A gente tem alguma coisa que a gente coloca, tanto um manual de comportamento dos funcionários em geral, como só dos professores. Como eles devem se comportar. [...] Alguma coisa, a gente faz um resumo, [...] a gente está sempre batendo nisso nas reuniões. [...] No atendimento. [...] A gente que tem que exigir deles o que a gente quer, porque de acordo com o que a gente faz no atendimento é o público que a gente vai ter. [...] Se tu tens um pessoal bom, tu tens um público bom. Se tu tens um pessoal meia boca, tu vais ter um pessoal meia boca.

Sobre as reuniões, os proprietários D1 e D2 afirmam que promovem a escuta das opiniões dos colaboradores nos tópicos abordados e que a periodicidade delas é trimestral. A aprendizagem organizacional para as capacidades comerciais na MPE D alcança nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) através das reuniões periódicas com padrões explícitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE D manipula uma capacidade dinâmica comercial, pois: segue alterando suas rotinas

como resposta aos ambientes interno e externo; ii) a mudança das rotinas promove aprendizagem organizacional.

As capacidades operacionais comerciais identificadas pelo proprietário E1 são: i) a musculação; ii) o condicionamento físico; iii) o atendimento diferenciado. No que refere ao atendimento diferenciado, o proprietário E1 relata que:

É sempre muito individualizado o trabalho. [...] Alguns aspectos ligados a ciência da educação física são muito importantes na abordagem do cliente e um deles é a questão da individualidade. Que vai desde a individualidade biológica (quem é esse cliente aqui agora, quando ele chega na academia) até a questão de como é que estão as capacidades físicas nesse momento. Periodicamente, a gente faz as reavaliações para ver o quanto ele respondeu, evoluiu, quais foram as adaptações orgânicas e estar sempre traçando metas que realmente são necessárias trabalhar com ele, que aí, muitas vezes, não é o que ele acha que ele realmente precisa trabalhar.

O proprietário E1 refere que as suas capacidades operacionais comerciais são melhoradas continuamente.

Mudar a gente muda o tempo todo. Todo mês e é preciso ajustes sempre. [...] O controle em tempo real, de como está sendo as respostas. Muitas vezes tu precisas fazer ajustes, adequação e por isso a importância desse controle, desse estado de presença, o tempo todo, monitorando.

No que refere à forma como as mudanças são desenvolvidas nas rotinas comerciais, o proprietário E1 menciona treinamentos periódicos com toda a equipe da MPE E.

Ao atender o cliente, é feito toda uma abordagem conforme o treinamento e oficinas que a gente faz periódicas com toda a equipe, que vai desde o estagiário aos profissionais formados. Então, a gente tem todo um trabalho de treinamento para todos, que vai desde a recepção, quem atende na recepção, até quem trabalha lá no atendimento direto mesmo, com a prescrição do treinamento, acompanhamento, monitoramento e correções das técnicas.

O proprietário E1 adiciona que o *feedback* dos seus colaboradores é essencial para a melhoria das atividades comerciais.

A gente tem as reuniões periódicas e o feedback dele para mim é fundamental. É com base nos planos. [...] Se eu traço três planos, além do processo de venda para o cliente, e se ele me disser que está com dificuldade em comunicar. Isso tudo eu tento receber e ir moldando, fazer os ajustes necessários. Então, o meu colaborador é muito importante para mim, sempre. [...] Eu tenho que confiar nele e ele, mais do que nunca, ele tem que acreditar

naquilo que a gente traçou como plano para aquele momento, para aquele mês. Porque, se ele não acreditar e se ele não estiver seguro o suficiente para comunicar claramente quem é a MPE E, quem são os serviços, a qualificação que nós temos e o benefício que a gente está dando para o cliente, principalmente naquilo que a gente agrega de diferencial. Se ele não conseguir passar isso, com segurança, com confiança e o cliente não receber isso de forma clara, eu não vou ser eficaz, não vou ser efetivo.

As variáveis externas (monitoramento dos concorrentes em mercado) e internas (ação da gestão) atuam como princípio das alterações nas rotinas comerciais da MPE E. As variáveis externas indicadas pelo proprietário E1 se relacionam com o monitoramento dos concorrentes em mercado. “A gente sempre observa os concorrentes também, é obrigado. Então, tem que olhar, tentar observar o que os outros estão fazendo.”

As variáveis internas apontadas pelo proprietário E1 referem à ação da gestão da MPE.

Com base nas métricas de resultado. Se está respondendo ou não, se está sendo efetivo ou não, se está aumentando de fato. [...] Então tudo isso a gente tenta avaliar, estar muito presente em relação a isso e tentando fazer os ajustes ou corrigir porque eu estou falando para ti como gestor, mas eu dependo dessas peças. Então quem é meu vendedor ali, minha recepcionista, atendendo na hora, será que ela está transferindo como aquilo que a gente planejou, de fato? Então, eu tenho que ter um olhar muito presente em relação a isso.

O proprietário E1 menciona que possui codificação das aprendizagens desenvolvidas nas suas atividades comerciais. “A gente tem todos os procedimentos operacionais padrão, passando por tudo isso, toda a equipe nos diferentes setores. Tudo estruturado. [...] Escrito em apostilas.”

A aprendizagem organizacional é percebida como um processo dinâmico (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) para as capacidades operacionais comerciais na MPE E, pois, são verificados os processos de *feedforward* e de *feedback* nas reuniões periódicas. A aprendizagem organizacional alcança nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) através das mesmas reuniões com padrões explícitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994) conforme o relato do empreendedor E1. A MPE E manipula uma capacidade dinâmica comercial, pois: segue alterando suas rotinas como resposta aos ambientes interno e externo; ii) a mudança das rotinas promove aprendizagem organizacional.

A perspectiva de alteração contínua das atividades comerciais do proprietário E1 valida a alavancagem e a mudança dos recursos proposta por Eisenhardt e Martin (2000). A abordagem do proprietário E1 para com a necessidade de uma visão compartilhada na sua equipe sobre quem é a MPE E e com a assertividade nos processos de comunicação empresarial estabelecidos entre a MPE e o cliente é percebida nos estudos de García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Mihi-Ramírez (2011) e Bingham e Haleblan (2012) como variáveis que quando aplicadas facilitam ao desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

As capacidades operacionais comerciais indicadas pelo proprietário F1 se relacionam com o treinamento físico (anamnese, prescrição de treino, orientação de treino) e com a qualidade das modalidades ofertadas (conhecimento técnico, comportamento proativo e simpático dos professores, higiene do ambiente das aulas). As atividades de treinamento físico são modificadas continuamente, segundo o proprietário F1.

No que refere ao modo como as mudanças são desenvolvidas nas rotinas comerciais, o proprietário F1 relata que:

A forma de fazer os treinos é desenvolvida em várias reuniões dos professores da área de musculação e dos professores estagiários. Eles chegam em um consenso de como fazer uma aula padrão, [...] de iniciante, de intermediário, de avançado. [...] Não existe um plano fechado, é aberto a qualquer mudança. Quando eles sentem dificuldade, eles podem chamar uma reunião e fazer uma mudança, porém, existe um padrão da academia, para o aluno poder vir de manhã ou a tarde ou a noite e não quebrar o próprio treino. [...] Uma linguagem única, [...] uma linguagem e desenvolvimento padrão de treinos.

Variáveis internas e externas participam das atualizações das atividades, o proprietário F1 indica que as variáveis externas são alcançadas, principalmente, através de contatos com outros gestores e regularmente em cursos para gestores de academias. Percebe-se no discurso que as variáveis internas (profissionais qualificados, experiência acumulada, mudança nas rotinas, reuniões periódicas, processos de comunicação) impactam mais fortemente para a melhoria das capacidades operacionais.

Destaca-se que a aprendizagem organizacional alcança o nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) através das reuniões periódicas e padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). Saliencia-se que uma troca no quadro de profissionais, principalmente de professor líder, acarretaria perda de aprendizagem

organizacional e na necessidade de desenvolver novas aprendizagens, observado que os sócios não se envolvem diretamente nas reuniões para melhorias e que não ocorrem codificações das aprendizagens desenvolvidas. A linguagem comum indicada pelo proprietário F1 alcança o nível organizacional para as capacidades operacionais comerciais, entretanto a comunicação preferencial utilizada pela MPE F para a transferência destas aprendizagens é a informalidade.

Com quadro de colaboradores atual, a MPE F manipula uma capacidade dinâmica comercial, pois: i) segue alterando suas rotinas como resposta aos ambientes interno e externo; ii) a mudança das rotinas promove aprendizagem organizacional. Salienta-se que, em conformidade com Simon (1970) e Daft e Weick (1994), a aplicação plena das aprendizagens desenvolvidas está condicionada à não alteração de quadro profissional e, principalmente, da liderança de equipe da musculação que detém grande parte dos aprendizados já desenvolvidos, a condição ocorre, pois, a liderança da equipe de musculação que atua como coordenador e facilitador das aprendizagens desenvolvidas.

As capacidades operacionais comerciais apontadas pelo proprietário G1 são as aulas nas diferentes modalidades disponibilizadas (musculação e ginásticas) somadas a um atendimento “mais humanizado, mais família, mais amigável”. O proprietário G1 identifica que as atividades comerciais mudaram em um todo, em conformidade com o relato:

Antigamente nós trabalhávamos bem como uma academia tradicional. [...] O cara entrou: o treino está aqui. Bem fria assim, um exemplo. [...] Bem dizer como se fosse um aluguel de aparelho. [...] Está aqui teu treino, me chama quando tu tiveres dúvida. [...] Hoje, não. Hoje [...] tu entras na verdade, é como se fosse uma família. [...] A gente tenta botar isso na cabeça dos clientes, como se fosse uma família, na verdade não é nem professor, é um amigo [...]. A gente tenta botar essa ideia. Claro que o cara passa o treino de acordo com o teu objetivo, tudo, mas tentar meio que [...] humanizar ali no negócio. Assim, o cara meio que fazer parte de uma família, a família MPE G.

Quando refere ao como foram promovidas as mudanças nas atividades comerciais, o proprietário G1 menciona variáveis externas (consultoria especializada) à organização.

Eu fiz um curso de gestão cara. Daí o cara que, uma assessoria, no caso. [...] Ele mesmo que deu a ideia. [...] Ele falou que quem principalmente tem *low cost*, que são essas grandes franquias assim, que são um preço baixo e [...] uma estrutura forte. [...] Ele falou assim: - Cara, não vai para aparelhagem nada, que vocês não conseguem vencer os caras. Investimento milionário,

tudo. Vai na parte humanitária. Então cara, que tem gente que as vezes vai para a academia, só para conversar. Entende, assim? Ele falou assim, mas foi fora no caso, foi externa que eu fui.

Ainda sobre a forma como foram promovidas as mudanças, o proprietário G1 relata que as rotinas foram inseridas na MPE G em sentido *feedback* (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994).

Para os funcionários, eu só repassei: - nós vamos trabalhar assim e assado a partir de hoje. Vocês sabem como é que funciona as *low cost*? [...] Expliquei certinho, eles aderiram. [...] Foi passado boca a boca, não fiz nenhum manual. [...] Fiz uma reunião individual, chamei individualmente cada funcionário. Desde a faxineira, todo mundo. [...] Depois fiz uma coletiva no caso com a galera. Só para passar, na verdade.

O proprietário G1 aponta também que utilizou as variáveis internas para a alteração das atividades nas aulas da modalidade de musculação. O proprietário G1 menciona a aprendizagem organizacional em sentido *feedforward* (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

Na parte de treinamento também, a gente mudou bastante. Antigamente, a gente passava um exercício mais complexo. [...] As vezes até um aluno que não gosta de malhar. O cara não se sente bem na academia. Tu vens e toca um exercício difícil para ele, um *stiff*, alguma coisa assim, o cara se sente desanimado. Pô! Não sirvo para isso, coisa e tal e vai embora. [...] Nessa parte eu conversei com os professores: Pessoal, vamos então, vocês dando ideias para nós fazer. Daí a gente remanejou toda a parte de treinamento, adequando para essa linha humanizada. [...] Que não são atletas no caso. [...] Não adianta querer passar um exercício de atleta para um cara que não é atleta. Um cara que não gosta de academia, não curte academia. O cara não vai conseguir fazer o exercício e vai acabar saindo.

Valida-se no relato do proprietário G1 a relevância da ação do gestor como um coordenador e facilitador da aprendizagem organizacional (SWIFT; HWANG, 2008; ANAND et. al., 2009; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; GNIZY, BAKER; GRINSTEIN, 2013) para o alcance de novas rotinas comerciais. Ainda, nota-se a importância dos processos de comunicação para o desenvolvimento das rotinas comerciais enfatizado no discurso do proprietário G1 como “[...] eu conversei com os professores: Pessoal, vamos então, vocês dando ideias para nós fazer. [...]” (BINGHAM; HALEBLIAN, 2012).

O proprietário G1 ressalta que as capacidades operacionais comerciais foram alteradas “por causa da concorrência mesmo. [...] Do jeito que estava, estava bom. [...] O cara abriu e em um ano e meio, mais ou menos, a gente se tornou obrigado a

trocar.” Verifica-se que a alteração em ambiente local motivou a alteração das rotinas comerciais como resposta ao ambiente competitivo da MPE G (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; TEECE, 2007).

A MPE G manipula uma capacidade dinâmica comercial, pois: i) segue alterando as suas rotinas como resposta aos ambientes interno e externo; ii) a mudança das rotinas promove aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional alcança nível organizacional e é percebida como um processo dinâmico para as rotinas comerciais (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), com os processos de *feedback* e *feedforward* das aprendizagens nas reuniões individuais e coletivas desenvolvidas e com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994) pois a MPE G não desenvolve material explícito de suas aprendizagens.

O quadro 9 apresenta um resumo das capacidades operacionais e dinâmicas comerciais identificadas nas MPE pesquisadas contendo as variáveis que foram utilizadas pelas MPE no desenvolvimento das capacidades operacionais e dinâmicas e o nível de aprendizagem organizacional alcançado com as mudanças promovidas nas capacidades operacionais.

Quadro 9 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas comerciais, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas

MPE	Capacidades operacionais e dinâmicas comerciais	Variáveis utilizadas no desenvolvimento		Nível de aprendizagem
		Internas	Externas	
A	Atendimento individualizado	Upgrade no serviço; serviços gratuitos; experiência como cliente; processos de <i>feedback</i> dos aprendizados.	Conhecimentos das práticas dos concorrentes.	Organizacional e tácito
B	Disponibilizar um treinamento físico	Acumulação tácita das experiências; compartilhamento dos aprendizados; reuniões periódicas; processos de <i>feedforward</i> dos aprendizados.	Boas práticas dos concorrentes; transferências de aprendizados interorganizacionais; compartilhamento dos aprendizados no networking.	Organizacional e tácito

C	Nosso atendimento	Tecnologia com aprendizados (sistema automatizado de CRM); informações para acompanhamento dos clientes; treinamentos mensais (técnica e atendimento); escuta das demandas dos clientes; individualidade no atendimento (olhar humano para o cliente + técnica); ação do gestor como coordenador e facilitador das aprendizagens; compartilhamento e comprometimento com a aprendizagem; processos de comunicação; alavancagem e mudança dos recursos; aprendizagem como um processo dinâmico.	Crise econômica e sanitária.	Organizacional e tácito
D	Atendimento personalizado	Treinamentos específicos às necessidades do aluno; atenção ao aluno (aluno não invisível); escuta das demandas dos clientes; comunicação aberta e contínua com os clientes; reuniões periódicas; processos de <i>feedback</i> de aprendizados; processos de <i>feedforward</i> das aprendizagens; aprendizagem explícita; acompanhamento das entregas das rotinas; gestor em nível estratégico.	Oportunidades no mercado local; visitas em academias de referência.	Organizacional e explícito
E	Atendimento diferenciado	Atendimento individualizado (capacidades físicas do cliente ao longo do tempo); alavancagem e mudança dos recursos; acompanhamento das entregas das rotinas; treinamentos periódicos com toda a equipe; processos de <i>feedforward</i> das aprendizagens; visão compartilhada na equipe; processos de comunicação; gestor em nível estratégico; aprendizagem explícita.	Monitoramento dos concorrentes.	Organizacional e explícito

F	Treinamento físico	Profissionais qualificados; alavancagem e mudança dos recursos; reuniões periódicas; experiência acumulada; processos de comunicação.	<i>Networking</i> com gestores de academia; treinamentos para gestores de academia.	Organizacional e tácito
G	Atendimento humanizado	Atendimento amigo; processos de <i>feedback</i> das aprendizagens; reuniões individuais; ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem; comunicação empresarial.	Consultoria especializada; ameaça em mercado.	Organizacional e tácito
	Aulas de musculação	Processos de <i>feedforward</i> das aprendizagens; treinamento adequado às capacidades do cliente; identificação de oportunidades nos atendimentos.		Organizacional e tácito

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da realidade alcançada nessa pesquisa (2020).

Eisenhardt e Martin (2000) indicam que as organizações que desenvolvem capacidades dinâmicas iniciam o aperfeiçoamento dessas de diferentes pontos iniciais, com caminhos exclusivos e entregam recursos equivalentes quanto aos atributos. As MPE pesquisadas validam que existem diferentes caminhos para capacidades dinâmicas comerciais equivalentes, como é o caso do: i) atendimento individualizado, nosso atendimento, atendimento personalizado, atendimento diferenciado, atendimento humanizado das MPE A, C, D, E e G, respectivamente; ii) disponibilizar um treinamento físico e treinamento físico das MPE B e F, respectivamente. O próximo subtítulo explora as capacidades operacionais e dinâmicas de marketing.

4.3.2 As capacidades operacionais e dinâmicas de marketing das MPE pesquisadas

Este subtítulo apresenta as capacidades operacionais e dinâmicas de marketing das MPE pesquisadas. As capacidades operacionais de marketing apontadas pelo proprietário A1 são: i) as postagens nas redes sociais; ii) a abordagem de vendas. O proprietário A1 afirma sobre as rotinas de marketing que “eu tento fazer as postagens, [...] uma meta, né? No mínimo 4 postagens na semana, entre postagens

no *feed* e *stories*. *Stories* eu tento estar colocando sempre todo dia para estar movimentando...” e “o aluno chega aqui para [...] informações... [...] eu tento passar todas. Tudo o que a academia oferece [...] sempre começo [...] pelo menor valor, para aquela modalidade que a gente tem do menor valor [...] aí eu vou oferecendo tudo o que tem”.

O proprietário A1 identifica que já alterou as suas capacidades operacionais de marketing, relatando que:

Pela tendência do momento, né? Do que anda acontecendo... Eu até estou vendo, andei comprando uns cursos aí de *marketing* digital e tudo mais e até estou tentando abraçar algumas ideias que eles abordam ali e vi que mudou bastante. [...] Antes [...] a gente tentava procurar qual a modalidade que ele mais se agradava de acordo com o objetivo dele e o quê que ele queria e focava em cima disso. [...] Hoje eu vi que eu posso tentar induzir ele a estar treinando outras coisas que ele também talvez tenha um certo interesse.

Percebe-se que no processo de mudança das capacidades operacionais de marketing, o proprietário A1 usou de fontes externas (tendências de mercado) e internas (aprendizados por tentativa e erro). A MPE A não aplica um processo estruturado para as capacidades operacionais de *marketing*, evidenciado pelas falas do proprietário A1 “eu não sigo muito. [...] Eu peço para os meus funcionários ali, seguir assim um padrãozinho de atendimento que fique mais fácil para eles. [...] Dependendo do rumo que está acontecendo ali a conversa, eu já vou tentando me reinventar...” e “tem até um textinho assim meio, né? Um enredo meio planejado para eles ir seguindo, para eles não se perder, que a gente acha bacana, mas aí também é negociação...”.

Compreende-se que para as capacidades operacionais de marketing, a MPE A aplica aprendizados tácitos e que aprende por tentativa e erro (TEECE; PISANO, 1994). O nível de aprendizado para as capacidades operacionais de marketing na MPE A é individual (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois não se verificam ações para o compartilhamento dos aprendizados nas capacidades operacionais de marketing da MPE A, e tácito (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE A não manipula uma capacidade dinâmica de marketing pois a alteração das suas capacidades operacionais de marketing não impacta na aprendizagem organizacional da MPE A.

As capacidades operacionais de marketing identificadas pelo proprietário B1 são: i) o marketing digital; ii) as vendas. O proprietário B1 identifica que ambas capacidades operacionais de marketing já foram alteradas devido a identificação de

fraquezas nas atividades desenvolvidas e que o processo de mudança ocorreu com base em consultoria especializada externa.

O proprietário B1 relata que “tudo hoje em dia é em volta da mídia social, entendeu? Então, promoções e tudo... as vezes o pessoal vai mais pela rede social, do que pelo local em si”. O proprietário B1 adiciona que as melhorias nas capacidades operacionais de marketing estão em desenvolvimento e que “meu tipo de vendas está muito falho, não tem aquele negócio de ficar ligando. [...] A gente está começando a mudar e pegando o nosso sistema e começando a mandar mensagem para todo mundo pelo *WhatsApp*.”

As atividades de marketing digital foram terceirizadas para uma empresa parceira e o proprietário B1 não possui um envolvimento direto com as postagens desenvolvidas. As mudanças em processo indicadas pelo proprietário B1 tiveram origem em consultoria especializada. O discurso do empreendedor B1 aponta para a aprendizagem em processo de *feedback* (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) para os processos de vendas. A codificação das aprendizagens desenvolvidas pela equipe não é verificada, prefere-se o compartilhamento informal das aprendizagens.

Verifica-se que as variáveis internas (identificação de fraquezas nas atividades desenvolvidas) iniciaram a busca pelo aprimoramento das capacidades operacionais de marketing, entretanto as variáveis externas (consultoria especializada) que foram priorizadas quanto as melhorias a desenvolver nas capacidades operacionais da MPE B, desconsiderando os aprendizados desenvolvido pela equipe MPE B. O nível de aprendizagem organizacional alcançado para as capacidades operacionais de marketing pela MPE B é organizacional através de processos de *feedback* (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e dos padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994) utilizados para o compartilhamento dos aprendizados. A MPE B manipulou uma capacidade dinâmica na alteração das suas capacidades operacionais de marketing pois são verificados impactos na aprendizagem organizacional da MPE B, entretanto não se verificam novas aplicações de uma capacidade dinâmica de marketing pois não ocorrem novas alterações nas suas atividades.

As capacidades operacionais de marketing indicadas pelo proprietário C1 na MPE C se relacionam com: i) a metodologia de treino utilizada; ii) as divulgações nas redes sociais; iii) os contatos com os clientes; iv) a abordagem de vendas. O proprietário C1 consegue identificar mudanças significativas para a metodologia de treino utilizada e a abordagem de vendas.

No que refere à metodologia de treino utilizada, o proprietário C1 refere que aplica uma metodologia de treino na musculação que não é comum em academias com a mesma proposta da sua em mercado. A preferência pela metodologia se deu com base na identificação de oportunidades no mercado (entregas de metodologia *versus* demandas dos clientes). A MPE C utiliza esta capacidade operacional comercial como uma capacidade operacional de marketing e o proprietário C1 relata que “me ajuda a vender muito, porque realmente é uma facilidade que os alunos veem”.

O proprietário C1 adiciona sobre a utilização desta metodologia que:

Foi uma coisa que quando eu era estagiário eu ainda não trabalhava desse jeito, mas depois de formado eu comecei a perceber que tinha um embasamento científico muito forte nessa linha e muitas pessoas não aderiam na época, ou melhor, quase ninguém aderiu e eu já ia passando este tipo de treino.

No que refere à abordagem de vendas, o proprietário C1 menciona que:

Uma coisa que eu não estou utilizando e eu utilizava antes é: não dar folder com os valores para a pessoa. Eu tento descobrir o que ela tem interesse, selecionar aquilo e usar para ser mais assertivo, não dar várias opções para ela. Então, a gente já vem fazendo, é tentar captar mais informações dela antes de passar valores: saber se já treinou, saber se tem experiência, saber o tempo dela para treinar, [...] eu não gosto de musculação, então vamos vender as lutas.

As capacidades operacionais de marketing da MPE C foram aprimoradas com base em variáveis internas e externas. As variáveis externas aproveitadas são a identificação e o aproveitamento das oportunidades em mercado, através da reconfiguração do atendimento disponibilizado na musculação para uma metodologia que não é comum em academias com mesma proposta de serviço. No relato do proprietário C1 verifica-se a aplicação das categorias propostas por Teece (2007): *to sense and shape* (“tinha um embasamento científico muito forte nessa linha e muitas pessoas não aderiam na época”), *to seize* (“eu já ia passando este tipo de treino”), *to maintain* (reconfiguração da metodologia de treino utilizada).

As variáveis internas que influenciaram na mudança das rotinas de marketing da MPE C é a aprendizagem organizacional alcançada com a execução da atividade de abordagem de vendas em si. As capacidades operacionais de marketing na MPE

C se desenvolvem através dos treinamentos mensais, o proprietário C1 explora que busca o máximo de novas aprendizagens de seus colaboradores.

Nas reuniões, eu sou bem chato com isso. Eu tento [...] que eles me tragam o máximo de informação. Então, eu dou tempo para eles falar o tempo todo. E eu como estou muito aqui dentro, eu tento buscar bastante informação deles, meio que informal. [...] Na reunião, rola muito debate e todo mundo fala, fica bem legal. A gente dá voz para todo mundo e eu tenho uma coordenadora, [...] ela acaba tomando a frente de muitas coisas assim, acaba, na verdade sendo uma porta voz, porque ela fala mais coisas para mim de perto do que acontece, então, eu estou sempre nela e muita coisa as vezes vem por ela.

As capacidades operacionais de marketing da MPE C se relacionam com a vantagem informacional proposta por Barney (1986, 1991) na qual o proprietário C1 emprega uma metodologia não comum para a musculação em muitas academias e com a aprendizagem organizacional disponível na tomada de decisão (SIMON, 1970; SHRIVASTAVA, 1983) evidenciada nas ações para coleta das novas aprendizagens de seus colaboradores. A MPE C manipula uma capacidade dinâmica de marketing pois segue alterando as suas rotinas através do aproveitamento das variáveis internas e externas e impactando nas suas aprendizagens organizacionais.

O proprietário C1 indica como uma fraqueza a não codificação das aprendizagens: “nada escrito. Uma falha que eu sempre tive de não dar uma cara ao processo, que era o que eu estava fazendo com o manual [...]”. A aprendizagem organizacional é percebida como um processo dinâmico para as capacidades operacionais de marketing na MPE C (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) pois se verificam os dois fluxos de aprendizagens no relato do proprietário C1. A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais na MPE C alcança o nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) através das reuniões periódicas desenvolvidas e permanece com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994).

As capacidades operacionais de marketing apontadas pela proprietária D1 são as postagens nas redes sociais e a abordagem do cliente. Dentre estas, a abordagem do cliente já foi modificada. Em conformidade com o discurso da empreendedora D1:

A partir do momento que a gente contou com os equipamentos novos, modernos. A orientação foi sempre essa, de fazer com que a pessoa que está visitando, experimente os equipamentos. [...] A gente faz a pessoa subir na esteira, que é uma experiência muito bacana, que tem internet, Netflix, Youtube. [...] Tu vais em uma academia ali no outro lado, ali não tem isso.

Então a gente faz eles experimentar o equipamento, pra eles dizer: Óh! lá é um pouco mais caro, mas tem aquele equipamento [...] Mas se a pessoa reclama que: ah! mas ali está tanto. Não, mas nosso custo é bem maior por causa da tecnologia. [...] Para nós, essa parte tecnológica das esteiras foi um diferencial bem grande. Porque tem gente que vem mesmo por causa das esteiras. [...] Tem gente que vai para a academia as vezes só para caminhar, fazer esteira. E aí, tu bota um fone de ouvido, tu entra na Netflix, é bem diferente.

As variáveis tecnologia (interna) e oportunidades de mercado (externa) influenciaram mais fortemente para a alteração na atividade de abordagem do cliente na MPE D. A tecnologia indicada pela proprietária D1 como um diferencial em mercado para a MPE D, se configura como um recurso físico comercializado em mercado (BARNEY, 1991).

Não se verifica no relato da proprietária D1 a codificação de novas aprendizagens para as atividades de marketing. Os aprendizados já desenvolvidos são transmitidos através do treinamento informal para as capacidades operacionais de marketing na MPE D. Sobre o treinamento da atividade de abordagem do cliente, a proprietária D1 menciona que:

Mais informal. Todos os três períodos, as três abordam da mesma forma. Tentando vender primeiro os planos anuais, depois tu deixas a pessoa falar. Tu vais pegar e ver qual é a condição dela de entrar naquele plano, se ela ficar meio em dúvida, parte para mostrar outros planos [...]

A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais de marketing na MPE D alcança o nível organizacional (NONAKA, 1994) através dos treinamentos com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A forma como a tecnologia é empregada nas rotinas de marketing não configura uma capacidade dinâmica pois não impacta a aprendizagem organizacional da MPE D.

As capacidades operacionais de marketing percebidas pelo proprietário E1 são: i) as abordagens nas redes sociais, envolvendo as ações de marketing institucional e a produção de conteúdo na área da educação física; ii) a abordagem ao cliente. O proprietário E1 explora sobre as abordagens nas redes sociais:

O marketing institucional é o mais importante de todos, disparado. [...] Então, é a confiança que o meu cliente tem no meu serviço, na qualificação dos profissionais. Então, isso é disparado a coisa que eu considero mais importante. [...] A gente tem uma série de tarefas que vai desde a produção de conteúdo na área. [...] A gente está sempre levantando conteúdo dos benefícios da prática da atividade física de modo geral. [...] A parte de

conteúdo a gente trabalha muito. [...] Porque isso, querendo ou não, agrega e passa valor.

O proprietário E1 identifica que as abordagens nas redes sociais foram melhoradas:

Hoje, eu tenho uma pessoa que trabalha a parte da identidade visual dessas postagens. [...] Ela sabe usar bem aqueles recursos do Canvas, [...] isso é importante também. Antigamente, a gente, às vezes, tentava a gente mesmo fazer e de certa forma, apesar de ela ser da área da educação física também, ela tem um feeling muito grande para essa parte da identidade visual. Então, eu ainda acabo agregando os dois, porque a gente trabalha a questão do conteúdo junto com essa questão da melhora da qualidade da transmissão da imagem, no que quer passar de informação. [...] Eu sei o quão importante talvez seria algo ainda mais profissional, ao mesmo tempo um profissional só dessa área sem o auxílio do profissional específico da educação física, no atual momento, ele não conseguiria também transmitir, comunicar adequadamente.

O proprietário E1 refere a reuniões com periodicidade quinzenal com a equipe de comunicação para a coordenação das abordagens nas redes sociais.

Todo mês a gente tem reuniões, [...] com essa galera da comunicação. É sempre, pelo menos, quinzenal. Só que a gente, hoje, está usando muito esse recurso do Trello, que ajuda bastante e não precisa ser tão presencial, que eu vou delegando ali e o pessoal vai produzindo também e a gente vai coordenando esse fluxo, para que as atividades decorram corretamente. [...] Eu pego sempre essa questão dos estagiários, que são das universidades, eu sou muito de dentro das universidades, também. [...] Eu acabo contribuindo para a formação deles e ao mesmo tempo eu faço eles desenvolverem, produzirem. Eu faço as revisões das postagens.

As variáveis externas e internas foram o princípio das alterações nas rotinas de abordagens nas redes sociais. O proprietário E1 relata como variável externa as alterações em mercado digital e como variável interna a falta de qualificação para a utilização das ferramentas necessárias para uma melhor comunicação neste meio.

Tinha uma época que eu mesmo tentava fazer as imagens, [...] eu sei que eu não sou um cara... isso tem que ter um pouco de sensibilidade. E a pessoa tem que ter um pouco de [...] entra a questão de capacitação em mexer nessas ferramentas de identidade visual, que não é a minha pegada. [...] São jovens eu digo. Não que eu não seja jovem, mas eles têm uma pegada mais inteligente do momento atual: como trabalhar a questão dos *stories*; como é que trabalha a questão do *feed*.

Entende-se no relato do proprietário E1 que as rotinas de abordagem ao cliente também são aprimoradas periodicamente através de oficinas periódicas desenvolvidas com toda a equipe da MPE E.

A gente tem oficinas também, periódicas. Treinamento mesmo, de como anteder o cliente. Vai desde abordagem de educação, de ética, correção de postura de exercício, sobre questões fisiológicas e biomecânicas. Na grande maioria das vezes a parte técnica da educação física é eu e meu irmão que desenvolvemos, meu irmão é um especialista da área também. A gente tenta fazer pelo menos a cada dois meses, dois a três meses em média, a oficina geral mesmo.

A variável interna aprendizagem organizacional favorece ao aprimoramento das atividades de abordagem ao cliente. O relato do proprietário E1 valida a inserção de novas aprendizagens (SIMON, 1970) na MPE E através das oficinas periódicas com toda a equipe. A MPE E possui codificação dos aprendizados desenvolvidos para as capacidades operacionais de marketing.

A aprendizagem organizacional alcançada para as capacidades operacionais de marketing na MPE E é organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) através das reuniões e oficinas periódicas e explícito (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE E manipula uma capacidade dinâmica de marketing pois segue alterando as suas rotinas através do aproveitamento das variáveis internas e externas e impactando nas suas aprendizagens organizacionais.

As capacidades operacionais de marketing mencionadas pelo proprietário F1 são: i) o ponto comercial, indicado como a maior diferencial para essa categoria; ii) as postagens nas redes sociais; iii) a marca local da academia construída; iv) a abordagem de vendas. As atividades que já foram alteradas são as postagens nas redes sociais e a abordagem de vendas.

Sobre as alterações nas postagens nas redes sociais o proprietário F1 refere que passaram a desenvolver neste momento “a gente está começando a pegar agora e reconheço que com atraso, em cima da rede social. [...] Como a gente já é conhecido no bairro, tem promoções, a gente lança promoção, [...] e o pessoal vêm”. O empreendedor F1 adiciona sobre as razões que conduziram às alterações:

Existe uma cobrança da própria sociedade, sempre existiu, embora a gente resistisse um pouco, a gente estava querendo, mas a gente não perdia tempo com isso. A gente estava querendo, sabia que era importante, sabe que é o futuro, digo, o presente, nem é mais o futuro. Só que a gente estava assim, numa situação em que bastava a gente trabalhar o que a gente tinha aqui

dentro e isso já iria ser o suficiente e não tinha ninguém responsável direto por isso. Agora a gente disponibilizou uma pessoa que está cada vez mais se inteirando.

As modificações nas atividades de postagens nas redes sociais apontadas pelo proprietário F1 refere a utilizar de forma ativa o canal para vendas. O envolvimento do proprietário F1 com a gestão do processo é baixo, “não estou envolvido, ela (a colaboradora) desenvolve sozinha. [...] Às vezes é colocado para a gente avaliar, [...] só colocar o aval final”. Não se verifica a aplicação de uma capacidade dinâmica na alteração das atividades de postagens nas redes sociais pois a mudança em atividade não promoveu impacto na aprendizagem organizacional da MPE F.

Sobre as alterações na abordagem de vendas, a variável interna (identificação de fraquezas nas atividades de vendas executadas) atua como princípio da alteração. As mudanças nas atividades foram desenvolvidas aproveitando as variáveis externa (consultoria especializada) e interna (aprendizados desenvolvidos). O proprietário F1 relata sobre a mudança que:

O pessoal da recepção, eles estão aqui há muitos anos, então, teve uma resistência muito grande. Já tinha um padrão de comportamento e ali existia toda uma técnica de fala, técnica de cumprimentar, forma de apresentar, forma de expor os planos... Foi cada um puxando para um lado e chegamos a um meio termo.

A aprendizagem organizacional alcançou o nível organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) para as atividades de abordagem de vendas através de reuniões com a equipe de vendas e padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). Como não se verifica a codificação das novas aprendizagens, a aplicação plena dos aprendizados desenvolvidos está condicionada com a não modificação da equipe de vendas atual, pois esta que detêm os aprendizados desenvolvidos (SIMON, 1970; DAFT; WEICK, 1994). É possível validar que a MPE F manipulou uma capacidade dinâmica para a alteração da atividade de abordagem de vendas impactou na aprendizagem organizacional, entretanto não se verifica uma sequência de aplicações da capacidade dinâmica utilizada.

As capacidades operacionais de marketing observadas pelo proprietário G1 são as atividades que se relacionam com os contatos da MPE G com os clientes como a recepção e os contatos de acompanhamento. O proprietário G1 identifica que a atividade de recepção dos clientes já foi alterada.

A gente [...] fazia um *tour* mas nunca foi muito direcionado para a venda assim. [...] Na verdade, a gente fazia, [...] o *tour* zoológico, essa aqui é a sala... Tu vens malhar, tu quer musculação. Aí eu ia ali: - Essa aqui é a sala da ginástica, esse aqui é o banheiro. Na verdade, tu veio conhecer a musculação, mostra só a musculação para o cara. Não perde tempo mostrando as outras coisas, aí é um *tour* mais direcionado que a gente faz. [...] Primeira coisa é abordar e perguntar o que que tu quer realmente e te mostrar o que te interessa, não te mostrar o que não te interessa.

As variáveis externas (consultoria especializada) foram consideradas mais fortemente para a alteração da atividade de recepção dos clientes na MPE G.

Foi nessa assessoria que eu busquei. [...] Tem todo o *script* da venda. [...] As quebras e objeções que os alunos podem colocar para elas. [...] Na verdade, isso foi um curso. [...] Elas não têm escrito, mas eu tenho escrito para mim, [...] eu repasso oralmente para elas. [...] Têm um *script*, para elas falarem ali, tem o *tour* que eles fazem na academia, [...] tem a abordagem, tem as palavras chaves que elas falam, até para tentar instigar a galera.

O proprietário G1 comenta que alterou a atividade com o objetivo de aumentar o número de alunos e o faturamento. “Eu subi esses oitocentos e poucos alunos. Eu fiquei acho que sete, oito anos com esse número. [...] Eu estagnei e fiquei [...] e por isso que eu: ah! vou buscar uma coisinha nova para ver se decola. Estava bom assim, mas ficou estacionado.” A alteração da atividade de recepção de clientes na MPE G sucedeu através de um aprendizado organizacional em sentido *feedback* (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

É possível validar que a MPE G manipulou uma capacidade dinâmica para a alteração da atividade de recepção dos clientes impactou na aprendizagem organizacional, entretanto não se verifica uma sequência de aplicações da capacidade dinâmica utilizada. A aprendizagem organizacional alcança o nível organizacional através de aprendizados em sentido *feedback* (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994).

O quadro 10 apresenta um resumo das capacidades operacionais e dinâmicas de marketing identificadas nas MPE pesquisadas contendo as variáveis que foram utilizadas pelas MPE no desenvolvimento das capacidades operacionais e dinâmicas e o nível de aprendizagem organizacional alcançado com as mudanças promovidas nas capacidades operacionais.

Quadro 10 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas de marketing, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas

MPE	Capacidades operacionais e dinâmicas de marketing	Variáveis utilizadas no desenvolvimento		Nível de aprendizagem
		Internas	Externas	
A	Não se aplica			Individual e tácito
B	Vendas	Identificação de fraquezas nas atividades desenvolvidas; processos de <i>feedback</i> de aprendizados.	Consultoria especializada.	Organizacional e tácito
C	Metodologia de treino	Conhecimento das metodologias de trabalho dos concorrentes; escuta das demandas dos clientes; treinamentos mensais; aprendizagens na tomada de decisão; experiência acumulada; capacidade operacional comercial aproveitada como capacidade operacional de <i>marketing</i> ; ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem; treinamentos periódicos; aprendizagem como um processo dinâmico; aprendizagem explícita; falta de qualificação para utilização de ferramentas marketing digital.	Oportunidades de mercado.	Organizacional e tácito
	Abordagem de vendas	Escuta das demandas dos clientes; experiência acumulada; processos de <i>feedforward</i> das aprendizagens; treinamentos mensais; aprendizagens na tomada de decisão; experiência acumulada.		Organizacional e tácito
D	Não se aplica. Utiliza capacidade operacional comercial como capacidade operacional de			Organizacional e tácito

	marketing. Emprega como recurso apenas, sem aplicação de aprendizados.			
E	Abordagens nas redes sociais	Marketing institucional; capacidade operacional comercial aproveitada como capacidade operacional de <i>marketing</i> ; produção de conteúdo na área; qualidade do documento disponibilizada ao público externo; processos de comunicação; ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem; treinamentos periódicos; aprendizagem como processo dinâmico; aprendizagem explícita.	Alterações no mercado digital.	Organizacional e explícito
	Abordagem do cliente	Ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem; treinamentos periódicos; aprendizagem como processo dinâmico; aprendizagem explícita.		Organizacional e explícito
F	Abordagem de vendas	Identificação de fraquezas nas atividades executadas; aprendizagem como processo dinâmico.	Consultoria especializada.	Organizacional e tácito
G	Recepção dos clientes	Escuta das demandas dos clientes; processos de <i>feedback</i> de aprendizagens.	Consultoria especializada.	Organizacional e tácito

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da realidade alcançada nessa pesquisa (2020).

Destaca-se que as MPE C e D aproveitam uma capacidade operacional comercial como uma capacidade operacional de marketing, entretanto a MPE D não aplica aprendizados neste aproveitamento, aplicando a capacidade operacional de marketing como um recurso estático. A proprietária D1 afirma no relato que a capacidade operacional comercial é percebida como um diferencial da MPE D na avaliação dos seus clientes, valida-se uma diferenciação temporária (EISENHARDT; MARTIN, 2000; AMBROSINI; BOWMAN, 2009) até que outra MPE ou franquia detenha uma nova configuração de recursos que a posicione como líder em mercado

local. O próximo subtítulo explora as capacidades operacionais e dinâmicas administrativas e financeiras.

4.3.3 As capacidades operacionais e dinâmicas administrativas e financeiras das MPE pesquisadas

Este subtítulo apresenta as capacidades operacionais e dinâmicas administrativas e financeiras das MPE pesquisadas. As capacidades operacionais administrativas e financeiras percebidas pelo proprietário A1 referem ao controle dos pagamentos mensais das contas fixas e variáveis da MPE A. A atividade é executada somente pelo proprietário A1 que não identifica mudanças no modo como desenvolve tais atividades. O nível de aprendizagem organizacional para as atividades administrativas e financeiras na MPE A é individual (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois os aprendizados estão no proprietário A1 e tácito (SIMON, 1970; NONAKA, 1994), pois não se verificam codificações das aprendizagens. A MPE A não manipula uma capacidade dinâmica administrativa e financeira pois não ocorrem alterações nas rotinas e não se verifica impacto na aprendizagem organizacional.

As capacidades operacionais administrativas e financeiras identificadas pelo proprietário B1 são os controles financeiros e os pagamentos. As atividades são desempenhadas em sua totalidade pelo proprietário B1 que não percebe mudanças no modo de execução desde o princípio da sua gestão. O nível de aprendizado para as capacidades operacionais administrativas e financeiras na MPE B é individual (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois os aprendizados estão no proprietário B1 e tácito (SIMON, 1970; NONAKA, 1994), pois não se verificam codificações das aprendizagens. A MPE B não manipula uma capacidade dinâmica administrativa e financeira pois não ocorrem alterações nas rotinas e não se verifica impacto na aprendizagem organizacional.

As capacidades operacionais administrativas e financeiras da MPE C apontadas pelo proprietário C1 são a análise e a gestão dos controles financeiros (lançamentos, pagamentos, indicadores) e a manutenção dos equipamentos de academia. As atividades estão centralizadas no proprietário C1 que relata que as atividades de análise e gestão dos controles financeiros foram aprimoradas através da introdução de um novo sistema de gestão. A variável interna que influenciou para

a mudança nas atividades foi a fragilidade das informações fornecidas pelo antigo sistema.

O nível de aprendizado alcançado com as mudanças desenvolvidas nas capacidades operacionais administrativas e financeiras na MPE C é individual (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois os aprendizados seguem no proprietário C1 e tácito (SIMON, 1970; NONAKA, 1994), pois não se verificam codificações das aprendizagens. A MPE C não manipula uma capacidade dinâmica administrativa e financeira pois as alterações nas rotinas não impactam na aprendizagem organizacional da MPE C.

As capacidades operacionais administrativas e financeiras na MPE D identificadas pela proprietária D1 são as atividades operacionais financeiras. Os proprietários D1 e D2 centralizam a gestão das finanças, enquanto as atividades operacionais financeiras são desempenhadas pela equipe de assistentes administrativas com o auxílio de sistema de gestão e de planilhas.

A proprietária D1 não identifica mudanças na forma como as rotinas financeiras são desenvolvidas. “Os controles a gente faz da mesma forma. Bem detalhado e com relatórios mensais”. O compartilhamento das atividades operacionais financeiras sucede através de conversa informal com a equipe de assistentes administrativos. A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais administrativas e financeiras na MPE D alcança o nível de grupo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), através das conversas informais de compartilhamento com a equipe com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE D não manipula uma capacidade dinâmica administrativa e financeira pois não se verificam alterações nas rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

As capacidades operacionais administrativas e financeiras na MPE E são delegadas para a equipe administrativa da MPE E e envolvem o proprietário E1 somente no que refere à tomada de decisão frente aos indicadores financeiros.

Eu não sou responsável por esse setor, hoje. Eu não mexo com pagamentos e não mexo com a questão de insumos também, de compras. São outras duas pessoas que são responsáveis por isso. [...] Não que eu não tome informações e conhecimento sobre, [...] métricas de clientes, métricas financeiras de entradas do mês, isso aí, sim. Eu tenho sempre acesso e traço os planos, faço auxílio no processo de planos, mas o operacional financeiro de compras e pagamentos, não é nada comigo hoje, não mexo com nada disso.

No relato do proprietário E1 não é possível validar alterações nas rotinas desenvolvidas e impactos na aprendizagem organizacional da MPE E, neste contexto a MPE E não manipula uma capacidade dinâmica administrativa e financeira neste período. A MPE E possui todas as rotinas padronizadas através de manuais para os diferentes setores, a aprendizagem organizacional para as capacidades administrativas e financeiras na MPE E é organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) e explícita (SIMON, 1970; NONAKA, 1994).

As capacidades operacionais administrativa e financeiras percebidas pelo proprietário F1 se relacionam com a gestão financeira da MPE F. As atividades são desenvolvidas exclusivamente por outro sócio proprietário e não envolvem o proprietário F1, que também não percebe alterações nas atividades desenvolvidas. O proprietário F1 destaca que “é o (nome do sócio) que faz e se a coisa é um pouquinho maior, é reunido os três sócios para discussão”. Nas reuniões mencionadas não ocorrem codificações das aprendizagens, sendo que o padrão das reuniões é informal. A aprendizagem organizacional para estas capacidades na MPE F é individual (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois os aprendizados estão com o sócio executor e tácito (SIMON, 1970; NONAKA, 1994), pois não se verificam codificações das aprendizagens. A MPE F não manipula uma capacidade dinâmica administrativa e financeira pois não se verificam alterações nas rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

As capacidades operacionais administrativas e financeiras identificadas pelo proprietário G1 são os controles dos indicadores financeiros da MPE G. O proprietário G1 aponta que as atividades já foram alteradas. “Antes, o cara não fazia nada, para falar bem a verdade. [...] Entrava o dinheiro, pagava as contas e o que sobrava, entrava no bolso. [...] Hoje não. Hoje o cara trabalha em cima de números. Na verdade, tudo em métricas.”

No que refere as variáveis que foram empregues na alteração das rotinas, o empreendedor G1 indica a variável externa da assessoria contratada.

Eu meio que sigo tudo que o rapaz fala ali, que o gestor falou. [...] Eu tenho os % de renovação, [...] tem que renovar mais do que 60%, renovou menos de 60%, a gente tenta ir atrás para ver o que está acontecendo. [...] Daí tem a taxa de cancelamento, [...] não pode ser maior do que 15%, tem uns *scripts* [...] a gente vai seguindo, mas foi tudo no curso que eu fui atrás.

As atividades administrativas e financeiras na MPE G são executadas exclusivamente pelo proprietário G1. A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais administrativas e financeiras na MPE G é individual (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois os aprendizados seguem somente com o proprietário G1 e com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994) pois não ocorre a codificação dos aprendizados. A MPE G não manipulou uma capacidade dinâmica administrativa e financeira pois as alterações nas rotinas não promoveram impactos na aprendizagem organizacional.

O quadro 11 apresenta um resumo das capacidades operacionais administrativas e financeiras identificadas nas MPE pesquisadas e o nível de aprendizagem organizacional alcançado com as capacidades operacionais.

Quadro 11 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas administrativas e financeiras, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas

MPE	Capacidades operacionais e dinâmicas administrativas e financeiras	Variáveis utilizadas no desenvolvimento		Nível de aprendizagem
		Internas	Externas	
A	Não se aplica			Individual e tácito
B	Não se aplica			Individual e tácito
C	Não se aplica			Individual e tácito
D	Não se aplica			Grupo e tácito
E	Não se aplica, gestor na tomada de decisão, atividades delegadas			Organizacional e explícito
F	Não se aplica, gestor na tomada de decisão, atividades delegadas			Individual e tácito
G	Não se aplica			Individual e tácito

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da realidade alcançada nessa pesquisa (2020).

Salienta-se que nas MPE E e F, os proprietários não estão envolvidos com as atividades operacionais administrativas e financeiras, participando apenas nas atividades estratégicas da área. O próximo subtítulo explora as capacidades operacionais e dinâmicas de recursos humanos.

4.3.4 As capacidades operacionais e dinâmicas de recursos humanos das MPE pesquisadas

Este subtítulo apresenta as capacidades operacionais e dinâmicas de recursos humanos das MPE pesquisadas. As capacidades operacionais de recursos humanos

apontadas pelo proprietário A1 referem à uma reunião ocasional com toda a equipe com os objetivos de escutar os colaboradores e coordenar a operação da MPE A. O proprietário A1 menciona sobre a reunião:

É mais informal, [...] a gente sempre chama todo mundo. Vem aqui para a sala [...] conversa, até peço, também, a opinião deles. Eles que estão ali no dia a dia ali, na correria, na pista. O quê que eles devem melhorar. Questão também, eu sempre peço, falo para eles: óh! os equipamentos aí, [...] é lógico que é feito sempre a manutenção diária, né? Mas eu sempre falo: óh! um equipamento aí que vocês sabem que está dando assim um probleminha, que precisa dar um grau, ou um equipamento aí que já está, vocês vêm que não está sendo muito usado, para a gente dar um *upgrade* e tudo mais. Eu peço sempre a opinião deles, porque eles realmente que estão ali no dia a dia e sabem o que está acontecendo, né? Muito mais do que eu, até.

A MPE A desenvolve ocasionalmente essas reuniões, o proprietário A1 destaca que começaram a desenvolver as reuniões pois teve momentos em que os colaboradores não estavam atuando do modo esperado pelo proprietário A1. As reuniões surgiram como uma forma de escutar as necessidades dos colaboradores, assim como, transmitir as necessidades da MPE A para com os colaboradores. Não existe uma data fixa para a reunião, porém o proprietário A1 relata que prefere reunir os colaboradores após o pagamento mensal.

As reuniões desenvolvidas promovem mudanças nas capacidades operacionais comerciais da MPE A, conforme o relato do proprietário A1: “muitas vezes, já mudamos muito. Até mesmo esses tempos atrás, foi mudado a ordem da academia, dos equipamentos, por conta de uma ideia de um professor meu, que foi muito boa e a gente fez”.

A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais de recursos humanos na MPE A é organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois percebe-se no relato do proprietário A1 o compartilhamento dos aprendizados entre os níveis e nos sentidos *feedforward* e *feedback* com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994) pois não ocorre a codificação dos aprendizados. A MPE A manipula uma capacidade dinâmica de recursos humanos pois as alterações nas rotinas promovem impactos na aprendizagem organizacional.

O proprietário B1 não identifica atividades desenvolvidas para a gestão de pessoas na MPE B. O proprietário B1 indica algumas poucas conversas informais buscando atender à esta demanda de gestão. Assinala-se a possibilidade de adicionar as reuniões desenvolvidas bimestralmente pelo empreendedor B1 com a sua equipe

técnica nesta categoria, entretanto o foco primordial identificado para as reuniões são as questões técnicas da operação da MPE B. Não se validam aprendizagens organizacionais para as capacidades operacionais de gestão de pessoas na MPE B pois não se percebem processos para o incremento dos aprendizados organizacionais. A MPE B não manipula uma capacidade dinâmica de gestão de pessoas pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

As capacidades operacionais de recursos humanos percebidas pelo proprietário C1 referem às reuniões mensais e as reuniões individuais mensais. Sobre as reuniões individuais o proprietário C1 adiciona que:

Eu faço questão de fazer sempre o pagamento dos funcionários. [...] Nesse dia eu faço uma conversa individual com eles, que eu tento levantar algumas coisas pessoais deles, algumas coisas que me levam a entender que possam interferir no trabalho dele. Não em termos de eu tentar interferir na vida dele pessoal, mas eu entender o que se passa, para eu entender até onde eu posso ajudar de alguma maneira. Então, eu tento ter esse contato bem próximo com os profissionais que trabalham comigo para eu fazer eles se sentir bem aqui dentro, conseqüentemente trabalhar bem e levar essa demanda para o aluno com mais facilidade.

As reuniões mensais listadas pelo proprietário C1 são as mesmas que favorecem ao desenvolvimento das demais capacidades operacionais da MPE C. Dentre as MPE de amostra, a MPE C é a única que identificou prontamente capacidades operacionais de recursos humanos. Percebe-se nos relatos do proprietário C1 que tais atividades se relacionam com o favorecimento do *feedforward* dos aprendizados (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) nas diferentes capacidades operacionais da MPE C nos níveis individual e de grupo.

A variável interna que favorece ao desenvolvimento das atividades de recursos humanos na MPE C é a ação do proprietário C1.

Eu acho que eu tenho um pouco dessa coisa de cuidar mesmo dos outros. De tentar tratar bem. Eu sempre pensei que se eu ter um colaborador que está satisfeito com a gestão que ele tem, ele vai entregar muito melhor. Então, eu sempre tentei mostrar para ele que ele tem de estar mais confortável aqui dentro e eu fui tentando passar isso, não foi uma coisa assim treinada isso, foi uma coisa muito natural minha e eu acho que hoje eu faço isso muito bem.

Verifica-se que as atividades de recursos humanos desenvolvidas na MPE C favorecem que a aprendizagem organizacional alcance a tomada de decisão (SIMON,

1970; SHRIVASTAVA, 1983) para as diferentes capacidades operacionais da MPE C. A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais de recursos humanos na MPE C é organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois percebe-se que o proprietário C1 favorece aos processos de *feedforward* e de *feedback* entre os níveis com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE C manipula uma capacidade dinâmica de recursos humanos pois altera rotinas nas demais capacidades operacionais frente às entregas das atividades de recursos humanos promovendo impacto na aprendizagem organizacional da MPE C.

As capacidades operacionais de recursos humanos identificadas pela proprietária D1 são exclusivamente as obrigações trabalhistas. Sobre as rotinas de recursos humanos a proprietária D1 relata que “na verdade, as normais trabalhistas. A gente não oferece muito mais do que aquilo que na realidade... Mas eles têm liberdade para expor as ideias. Coisas assim...” e “a parte pessoal assim, a parte pessoal o quê que a gente oferece para eles, hein D2?”

A proprietária D1 adiciona as conversas informais com as assistentes administrativas relacionadas ao serviço da academia como um todo. “As vezes, as assistentes administrativas [...] me dão bastante *feedback* [...] a gente conversa muito sobre... sobre essas questões relacionadas ao serviço”. As capacidades operacionais de recursos humanos na MPE D sucedem através de rotinas improvisadas e não sistematizadas (WINTER, 2003). Não se validam aprendizagens organizacionais para as capacidades operacionais de gestão de pessoas na MPE D pois não se percebem processos para o incremento dos aprendizados organizacionais. A MPE D não manipula uma capacidade dinâmica de gestão de pessoas pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

As capacidades operacionais de recursos humanos apontadas pelo proprietário E1 são as reuniões periódicas com a equipe da MPE E que já foram mencionadas previamente nas capacidades operacionais comerciais e de marketing. O proprietário E1 menciona que em outros momentos já desenvolveu dinâmicas de grupo com profissionais da área da psicologia, entretanto não segue desenvolvendo tais atividades no período de pandemia.

O empreendedor E1 adiciona sobre as rotinas de reuniões periódicas que:

A gente tem desde *checklists*, que eles têm de estar anotando coisas. A gente tem cadernos de anotações e nessas reuniões, eu peço para eles trazerem as demandas. [...] Inclusive para a parte de problemas de recursos materiais.

Eles têm que estar muito atento a isso também e se eles identificarem qualquer problema, eles têm que anotar ali para mim. Qualquer demanda em relação a um cliente, eles têm que anotar também, porque não é também só o que o profissional vê mas o que eu recebo do cliente também. Porque o cliente, para mim, é extremamente importante.

Verifica-se no discurso que a perspectiva do empreendedor E1 para as reuniões periódicas se relacionam mais com o desempenho das capacidades operacionais nas diferentes categorias do que para as variáveis humanas na MPE E. Não se percebe, claramente, no discurso do empreendedor E1 processos de *feedforward* das aprendizagens desenvolvidas, nota-se com maior facilidade a perspectiva da inserção de novas aprendizagens ou processos de *feedback* na MPE E (SIMON, 1970; CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

O proprietário E1 não percebe mudanças nas capacidades operacionais de recursos humanos da MPE E. A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais de recursos humanos na MPE E é organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999), pois percebe-se que as reuniões periódicas favorecem aos processos de feedback entre os níveis com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE E manipula uma capacidade dinâmica de recursos humanos pois altera rotinas nas demais capacidades operacionais frente às entregas das atividades de recursos humanos promovendo impacto na aprendizagem organizacional da MPE E.

As capacidades operacionais de recursos humanos na MPE F sucedem através de rotinas improvisadas e não sistematizadas (WINTER, 2003). O empreendedor F1 não consegue identificar rotinas estabelecidas para esta finalidade, em conformidade com o relato “não tem nada pré-estabelecido, não. Se alguém precisa, a gente fica sabendo. a gente chega (nos colaboradores), ocasionalmente”. Não se validam aprendizagens organizacionais para as capacidades operacionais de gestão de pessoas na MPE F pois não se percebem processos para o incremento dos aprendizados organizacionais. A MPE F não manipula uma capacidade dinâmica de gestão de pessoas pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

Quanto às capacidades operacionais de recursos humanos na MPE G, o empreendedor G1 relata conversas informais e ocasionais com os colaboradores:

Sempre tento ver, sempre converso com eles. Não em reunião, não sou muito de fazer reuniões coletivas, eu sempre sou mais do individual. Eu colo no cara e [...] pergunto se está gostando de trabalhar? Se tem alguma coisa? Se

eu preciso ajudar em alguma coisa? [...] Essa parte sou bem aberto assim, [...] tudo informal. Até o gestor, esse do curso, ele fala para fazer reunião semanal, mensal, mas enfim, eu não sou adepto a isso, eu sou mais no individual”.

O empreendedor G1 não identifica mudanças nas rotinas de recursos humanos, acrescentando que “sempre tive essa forma, na verdade eu meio que peguei de um cara quando eu era professor, quando eu não era dono de academia. Eu peguei dele da academia, [...] copiei da academia que trabalhava.” Não se validam aprendizagens organizacionais para as capacidades operacionais de gestão de pessoas na MPE G pois não se percebem processos para o incremento dos aprendizados organizacionais. A MPE G não manipula uma capacidade dinâmica de gestão de pessoas pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

O quadro 12 apresenta um resumo das capacidades operacionais e dinâmicas de recursos humanos identificadas nas MPE pesquisadas contendo as variáveis que foram utilizadas pelas MPE no desenvolvimento das capacidades operacionais e dinâmicas e o nível de aprendizagem organizacional alcançado com as mudanças promovidas nas capacidades operacionais.

Quadro 12 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas de recursos humanos, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas

MPE	Capacidades operacionais e dinâmicas de recursos humanos	Variáveis utilizadas no desenvolvimento		Nível de aprendizagem
		Internas	Externas	
A	Reunião ocasional	Aprendizagem como processo dinâmico; padrões tácitos; desconformidades nos resultados.		Organizacional e tácito
B	Não se aplica.			Não se aplica
C	Reuniões equipe mensais	Aprendizagem como processo dinâmico; ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem; aprendizagens na tomada de decisão.		Organizacional e tácito
	Reuniões individuais mensais	Processos de <i>feedforward</i> das aprendizagens; Ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem; aprendizagens na tomada de decisão.		Organizacional e tácito
D	Não se aplica. Rotinas improvisadas.			Não se aplica

E	Reuniões periódicas	Processos de <i>feedback</i> das aprendizagens; ação do gestor como coordenador e facilitador das aprendizagens; aprendizagens na tomada de decisão.		Organizacional e tácito
F	Não se aplica. Rotinas improvisadas.			Não se aplica
G	Não se aplica. Rotinas improvisadas.			Não se aplica

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da realidade alcançada nessa pesquisa (2020).

O próximo subtítulo explora as capacidades operacionais e dinâmicas estratégicas.

4.3.5 As capacidades operacionais e dinâmicas estratégicas das MPE pesquisadas

Este subtítulo apresenta as capacidades operacionais e dinâmicas estratégicas das MPE pesquisadas. As capacidades operacionais estratégicas identificadas na MPE A envolvem a pesquisa de mercado. O proprietário A1 relata que:

Eu foco mais é na questão de como é que eles estão trabalhando, o quê que eles estão oferecendo, valores também, isso é muito importante, para eu sempre estar ali no páreo junto, né? [...] Mais de vez em quando. Porque eu sei que não vai mudar muito também, né? Eles não vão estar mudando toda a semana a questão dos valores. Mas eu até sigo muitos nas redes sociais também. Para estar vendo ali o quê que eles colocam, as novidades do quê que está acontecendo.”

As atividades estratégicas da MPE A se relacionam com o curto prazo. O proprietário A1 menciona que “estamos vivendo cada dia, um dia”, que somente ele desenvolve as atividades estratégicas e que nunca mudou a forma como as desenvolve. Percebe-se que as atividades estratégicas da MPE A são improvisadas e não sistematizadas (WINTER, 2003). Não se validam aprendizagens organizacionais para as capacidades operacionais estratégicas na MPE A pois não se percebem processos para o incremento dos aprendizados organizacionais. A MPE A não manipula uma capacidade dinâmica estratégica pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

Frente as capacidades operacionais estratégicas da MPE B, o proprietário B1 menciona que “na verdade, eu não consigo me planejar para nada” e menciona alguns

pontos de melhorias do negócio no curto prazo e que estão em desenvolvimento. No relato do proprietário B1 não é possível validar capacidades operacionais de planejamento na MPE B pois as atividades estratégicas mencionadas são improvisadas e não sistematizadas (WINTER, 2003). Não se validam aprendizagens organizacionais para as capacidades operacionais estratégicas na MPE B pois não se percebem processos para o incremento dos aprendizados organizacionais. A MPE B não manipula uma capacidade dinâmica estratégica pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

Quanto as capacidades operacionais estratégicas, o proprietário C1 menciona: “então, é... não são rotinas, né? Infelizmente, não são rotinas”. O proprietário C1 relata planejamentos de curto prazo, avaliações financeiras ocasionais para novos investimentos, pesquisas de mercado ocasionais, entretanto, não se verifica no discurso a padronização para os processos, caracterizando a execução de rotinas improvisadas (WINTER, 2003).

O proprietário C1 adiciona que “não tenho nenhum planejamento de longo prazo”. Não se validam aprendizagens organizacionais para as capacidades operacionais estratégicas na MPE C pois não se percebem processos para o incremento dos aprendizados organizacionais. A MPE C não manipula uma capacidade dinâmica estratégica pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

Quanto às capacidades operacionais estratégicas da MPE D, os proprietários D1 e D2 não conseguiram identificar rotinas que se relacionassem com o planejamento do negócio. No discurso da proprietária D1 é possível validar que as rotinas sucedem através da improvisação (WINTER, 2003):

Na realidade, antes dessas *low cost* aparecer, a gente estava com um projeto. De expandir para o lado, que o estacionamento é nosso, coisa e tal, e a gente estava com, por exemplo, isso há 4 anos atrás e a gente já estava querendo aumentar o valor da academia. Quando essas *low cost* vieram para cá, com esses preços super baixos, a gente não conseguiu aumentar. Pulverizou nossos alunos, [...] que são perto as academias, foram para lá, entendeu? Por exemplo, para colocar mil alunos aqui dentro, é socado. Então a gente tem que aumentar para poder aumentar o número de alunos.

A MPE D improvisa atividades estratégicas dentro das alterações no seu ambiente. Não se validam aprendizagens organizacionais para as capacidades operacionais estratégicas na MPE D pois não se percebem processos para o

incremento dos aprendizados organizacionais. A MPE D não manipula uma capacidade dinâmica estratégica pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional

Quanto às capacidades operacionais estratégicas, o proprietário E1 menciona o planejamento financeiro anual, o planejamento de curto prazo e as ações de pesquisa de mercado.

Plano estratégico de médio e longo prazo, não. A gente tem sempre mais curto prazo, plano anual e muito mensal [...] o planejamento é muito aqui e agora. [...] A gente tem todo um planejamento que é feito de metas. A gente faz avaliações anuais, tem as métricas, tem o software que ajuda. [...] A gente planeja mensalmente, eu faço acompanhamento, controle. [...] Futuramente a gente pensa em expandir a marca, mas a gente precisa sentir um pouco os pés no chão. [...] Estou abrindo uma outra unidade [...] um bairro próximo. Inclusive, foi estratégico isso mesmo. A gente fez uma avaliação e viu que lá ficou desfalcado de academias, a (nome da franquia) veio para cá e ela largou lá. Então quando ela fez isso, ela abriu uma porta lá.

Verifica-se no discurso do proprietário E1 que o planejamento financeiro é uma rotina, entretanto as demais rotinas listadas caracterizam rotinas improvisadas e não sistematizadas (WINTER, 2003). O planejamento financeiro referido é definido e avaliado em reuniões periódicas entre os sócios. A aprendizagem organizacional para as capacidades operacionais estratégicas na MPE E alcança o grupo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) através das reuniões periódicas com padrões tácitos (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE E não manipula uma capacidade dinâmica estratégica pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

As capacidades operacionais estratégicas na MPE F sucedem através de rotinas improvisadas e não sistematizadas (WINTER, 2003). O proprietário F1 relata que “acontecem, mas não é nada fechado (Vamos, hoje vamos avaliar isso aqui, óh!). Mas, umas duas vezes por semana estamos reunidos debatendo tudo (sócios). Financeiro, pessoal, técnica, tudo, tudo, tudo”. O proprietário F1 também indica algumas metas para o curto prazo, envolvendo indicadores de operação, informando que as metas não foram compartilhadas com a equipe de vendas, que está entre os sócios. Verifica-se através do relato que as rotinas estratégicas possuem foco exclusivo de curto prazo. A aprendizagem organizacional para estas capacidades na MPE F é de grupo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999; NONAKA, 1994) e tácito (SIMON, 1970; NONAKA, 1994). A MPE F não manipula uma capacidade dinâmica

estratégica pois não se verifica a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

Sobre as capacidades operacionais estratégicas, o proprietário G1 relata rotinas de planejamento das metas e objetivos, planejamento de melhorias no curto prazo e de acompanhamento da concorrência. O proprietário G1 relata sobre o planejamento das metas e objetivos que:

A gente sempre fazia assim: projeções, faturamentos, número de alunos. [...] A gente sempre fazia, antes do COVID. Agora, depois não. [...] Mas sempre tinha minhas métricas, [...] as meninas sempre tinham as metas delas de vendas, em cima das minhas metas. Começou o mês com 1400 alunos, esse mês temos de fechar com 1470 alunos.

Sobre a rotina de planejamento de melhorias no curto prazo o proprietário G1 relata que:

Sempre tive. [...] Nós estamos agora em agosto, vamos entrar em agosto. Não acontece esse ano. Agosto, eu já colocava na minha cabeça para novembro nós temos de fazer x valor de investimento. Sempre fui colocando essas projeções para frente assim. Investimento na academia. Para novembro, dezembro, temos de trocar assim, tudo girando em cima dos alunos. Temos de trocar 20 mil reais em aparelhos, então vamos fazer uma conta aqui, aí eu fazia uma conta, nós temos que faturar x valor a mais todo mês. [...] Mas sempre fiz assim, tanto que ela (academia) sempre foi progredindo no caso. Foi crescendo.

Quanto às rotinas de acompanhamento da concorrência, o proprietário G1 explora que:

O preço sempre o cara vê na verdade. [...] Como eles estão trabalhando, tecnicamente ou não, o que tem de aparelhagem ou não. [...] Única coisa que eu sempre pensei, [...] É questão de preço da galera, mas também não me atento mais a isso. [...] Ah! porque o fulano é melhor os aparelhos e botou x valor, eu sou obrigado a botar menor valor. Hoje não, hoje eu já vou mais no que realmente eu acho que vale a minha academia [...] Não vale R\$ 200,00, vou colocar R\$ 200,00 e o cara cobrando R\$ 70,00 do lado. Mas eu sempre tento saber, questão de horários né, preço e o que eles oferecem de modalidades também. Para mim estar sempre mais ou menos equiparado a eles, por exemplo, eles oferecem 10 aulas coletivas por semana. Eu tenho que oferecer mais ou menos isso também. [...] Questões de aparelhagem, de metodologia de trabalho, essas coisas, nunca me antenei com eles. [...] Nunca fui atrás.

Em conformidade com os relatos do proprietário G1 sobre as capacidades operacionais estratégicas da MPE G, as duas primeiras atividades foram desabilitadas

ao longo do período de pandemia e a última sucede através da improvisação, não caracterizando uma rotina de alto nível (ZOLLO; WINTER, 2002).

As alterações nas capacidades estratégicas na MPE G sucederam como acompanhamento das capacidades operacionais comerciais e de marketing. As variáveis externas (suporte de assessoria e acompanhamento da concorrência) foram influentes para a alteração destas rotinas. Não se percebem processos para o incremento dos aprendizados organizacionais na MPE G nas atividades estratégicas mencionadas. A MPE G não manipula uma capacidade dinâmica estratégica pois não se verifica atualmente a alteração das rotinas e impactos na aprendizagem organizacional.

O quadro 13 apresenta um resumo das capacidades operacionais estratégicas identificadas nas MPE pesquisadas e o nível de aprendizagem organizacional alcançado com as capacidades operacionais.

Quadro 13 - Resumo das capacidades operacionais e dinâmicas estratégicas, variáveis utilizadas e nível de aprendizado das MPE pesquisadas

MPE	Capacidades operacionais e dinâmicas estratégicas	Variáveis utilizadas no desenvolvimento		Nível de aprendizagem
		Internas	Externas	
A	Não se aplica. Rotinas improvisadas.			Não se aplica
B	Não se aplica. Rotinas improvisadas.			Não se aplica
C	Não se aplica. Rotinas improvisadas.			Não se aplica
D	Não se aplica. Rotinas improvisadas.			Não se aplica
E	Não se aplica.			Grupo e tácito
F	Não se aplica. Rotinas improvisadas.			Grupo e tácito
G	Não se aplica.			Não se aplica

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir da realidade alcançada nessa pesquisa (2020).

O próximo capítulo explora a proposta de *framework* para a realidade alcançada nesse estudo.

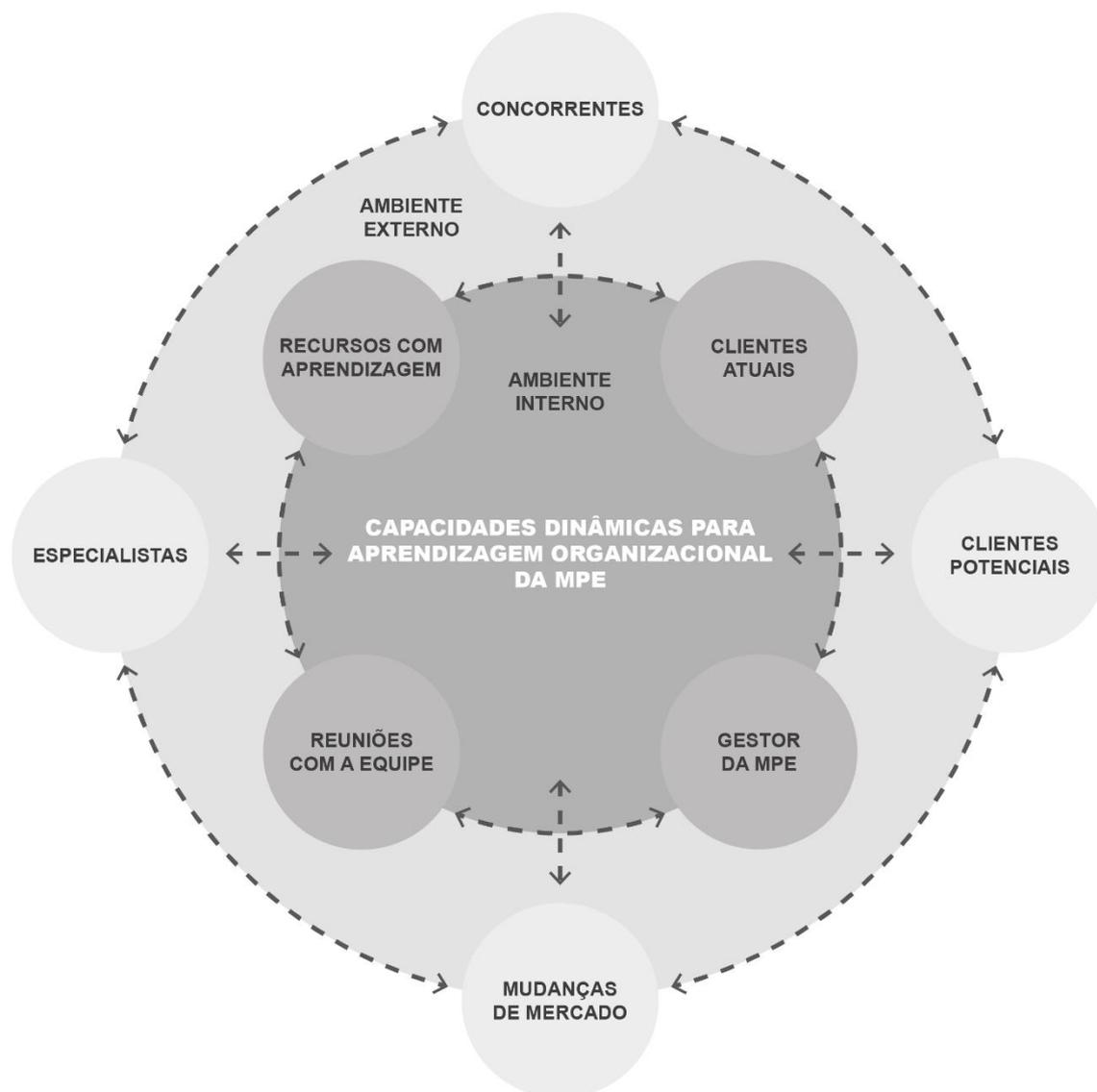
5 PROPOSTA DE *FRAMEWORK* COM CAPACIDADES DINÂMICAS PARA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL PARA MPE DE ACADEMIAS *FITNESS*

Este capítulo apresenta proposta de *framework* envolvendo as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional para MPE de academias *fitness*. O *framework* foi desenvolvido levando em consideração as contribuições da literatura *versus* as realidades alcançadas neste estudo. A estrutura foi validada por grupo de três especialistas em gestão, com experiência em consultoria para o universo deste estudo, que foram denominados de: “avaliador A1”, “avaliador A2” e “avaliador A3”.

Recomenda-se ao proprietário da MPE ou ao facilitador, abordar ao *framework* com a perspectiva de variáveis que demandam atenção na MPE para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Não se faz necessário o atendimento de todas as variáveis propostas, as MPE pesquisadas, que desenvolveram capacidades dinâmicas, utilizaram da combinação das variáveis externas e internas ou internas e internas, exemplos: os clientes potenciais e as reuniões com a equipe ou os clientes atuais e as reuniões com a equipe.

A Figura 6 apresenta oito variáveis, sendo quatro relacionadas ao ambiente externo de MPE e quatro com referência ao ambiente interno da MPE. As variáveis de ambiente externo são: i) os concorrentes; ii) os clientes potenciais; iii) as mudanças de mercado; iv) os especialistas. As variáveis de ambiente interno são: i) os clientes atuais; ii) o gestor da MPE; iii) as reuniões com a equipe; iv) os recursos com aprendizagem. As setas bidirecionais representam as interligações e as interdependências das capacidades dinâmicas, exemplo: a mudança da variável interna recursos com aprendizagem pode provocar a mudança da variável externa especialistas, etc.

Figura 6 - Framework com capacidades dinâmicas para aprendizagem organizacional de MPE de academias *fitness*



Fonte: Elaborado pelo autor, a partir das contribuições da literatura e da realidade alcançada neste estudo (2020).

Em próximo subcapítulo, as variáveis de ambiente externo são exploradas individualmente.

5.1 AS VARIÁVEIS DE AMBIENTE EXTERNO

Este subcapítulo discorre sobre as variáveis de ambiente externo da MPE. O grupo de variáveis se relaciona com a vantagem informacional proposta por Barney

(1986, 1991), em outras palavras, é importante para o grupo de variáveis, que o proprietário, ou a MPE, se esforce na análise do ambiente competitivo da empresa para possuir informações únicas e que favorecem ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas, conforme percebido nas MPE pesquisadas. Os próximos subtítulos expressam recomendações para a análise das variáveis externas à MPE: os concorrentes; os clientes potenciais; as mudanças de mercado; os especialistas.

5.1.1 Os concorrentes

Os concorrentes de uma MPE de academias *fitness* são muitas vezes subavaliados pelos proprietários das MPE. Em conformidade com os relatos: i) proprietário B1, “não que eu mudei porque minha concorrência [...]”; ii) proprietária D1, “não as daqui. As academias, para ver como elas estão, coisa e tal... de fora, mas as daqui [...] a gente não entra nessa *vibe*”; iii) proprietário E1, “a gente observa os concorrentes [...] apesar que eu acho que a gente é muito diferenciado”; iv) proprietário G1, “questões de aparelhagem, de metodologia de trabalho, essas coisas, nunca me antenei com eles, nunca fui atrás”.

Destaca-se que apesar do proprietário B1 introduzir na MPE B boas práticas dos concorrentes, o discurso subestima seus concorrentes. As MPE A e C desenvolveram capacidades dinâmicas comerciais utilizando as informações dos concorrentes como referência para as mudanças promovidas. A MPE C desenvolveu capacidades dinâmicas (comercial e de marketing) através da identificação das metodologias de trabalho dos seus concorrentes, estas que foram subavaliadas pelo proprietário G1 no discurso.

Recomenda-se alterar a perspectiva na qual os concorrentes são avaliados pelos proprietários de MPE para uma avaliação dos concorrentes que envolva: i) o mapeamento de todos os possíveis concorrentes na área local; ii) a identificação das metodologias de treinamento empregadas pelos concorrentes; iii) a identificação de boas práticas dos concorrentes (comerciais, de marketing, administrativas e financeiras, de recursos humanos, de planejamento). Profissionais que atuam em diferentes MPE podem ser utilizados como fonte informacional; iv) desenvolver *networking* com proprietários de MPE em eventos, feiras, congressos, visando identificar boas práticas destes proprietários que podem ser aplicadas em sua MPE.

Frente às recomendações sugeridas, os avaliadores em momento de validação do *framework* mencionam que: i) avaliador A1, concorda com as recomendações e menciona que “vivemos numa economia que é mais voltada ao serviço do que ao produto, [...] como as academias são muito padronizadas, o diferencial que cada uma oferece que vai fazer com que o cliente se interesse ou não”; ii) avaliador A2, concorda com as recomendações e menciona que as capacidades operacionais de uma MPE devem combinar as informações alcançadas com as variáveis externas (concorrentes e clientes potenciais) e variável interna (clientes atuais); iii) avaliador A3 concorda com as recomendações e menciona que muitos proprietários não possuem capacitação em gestão, entretanto para a variável externa concorrentes a formação nas atividades finais é o diferencial na identificação das particularidades dessas MPE.

Os elementos das análises propostas podem ser encontrados em: i) a vantagem informacional (BARNEY, 1986, 1991); ii) as formas de aprendizagem organizacional (SIMON, 1970); iii) a transferência de aprendizados interorganizacionais (CANTLEY; SAHAL, 1980); iv) a detecção e modelagem das oportunidades e ameaças, o aproveitamento das oportunidades, o manter-se competitivo (TEECE, 2007).

5.1.2 Os clientes potenciais

As demandas dos clientes potenciais podem ser percebidas como princípios para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. As MPE C, F e G desenvolveram capacidades dinâmicas de marketing combinando as demandas ou informações dos clientes potenciais com os processos de aprendizagem organizacional. As entregas alcançadas pelas MPE C, F e G foi de um processo de vendas alinhado com as demandas dos clientes potenciais, ou seja, por diferentes meios foram desenvolvidos processos de vendas que buscam colher o máximo de informações dos clientes potenciais para somente após, apresentar o serviço da MPE.

Recomenda-se nesta variável desenvolver meios para que a MPE escute as demandas dos clientes potenciais, seja em momento de venda, seja em momento de promover mudanças nos processos de vendas. Aconselha-se que os aprendizados desenvolvidos nos níveis individuais e de grupo de todos os profissionais que possuem algum contato com os clientes potenciais alcancem o nível da organização. Sugere-se que o proprietário da MPE atue como um coordenador e facilitador dos

processos de aprendizagem organizacional com o intuito de que a MPE saiba o que o seu colaborador sabe e de que o aprendizado desenvolvido no nível operacional alcance a tomada de decisão da MPE.

Frente às recomendações sugeridas, os avaliadores em momento de validação do *framework* mencionam que: i) avaliador A1 concorda com as recomendações e não adiciona à variável em questão; ii) avaliador A2 concorda com as recomendações e nada a adicionar nesta variável; iii) avaliador A3 concorda com as recomendações e também nada a adicionar.

Os elementos das recomendações podem ser encontrados em: i) a aprendizagem organizacional disponível na tomada de decisão (SIMON, 1970; SHRIVASTAVA, 1983); ii) a vantagem informacional (BARNEY, 1986, 1991); iii) a aprendizagem organizacional como um processo dinâmico (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); iv) a ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem organizacional (SWIFT; HWANG, 2008; ANAND et. al., 2009; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHIRAMÍREZ, 2011; GNIZY, BAKER; GRINSTEIN, 2013).

5.1.3 As mudanças de mercado

De diferentes modos, a variável externa mudanças de mercado promoveu o desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas MPE C, D e G. A MPE C empregou a variável por identificar e aproveitar uma tendência não explorada em mercado, a MPE D por perceber lacunas disponíveis no mercado e aproveitá-las e a MPE G por sofrer força de competição por razão de alteração no mercado.

Recomenda-se que a MPE estabeleça processos periódicos para alcançar informações sobre as tendências do segmento de academias *fitness*, não somente de mercado local como também dos mercados nacional e internacional. Sugere-se que o proprietário e a equipe da MPE se esforcem na avaliação da informação para a identificação de oportunidades aplicáveis na realidade da MPE. Aconselha-se o desenvolvimento de atividades em equipe de codificação da aprendizagem organizacional para que os aprendizados nos níveis individual e grupo sejam convertidos do tácito para o explícito, como mapas mentais ou mapeamentos de processos. Tais atividades favorecem à uma maior compreensão dos processos executados na equipe hoje e podem facilitar ao aperfeiçoamento das capacidades

operacionais com a conversão das informações alcançadas previamente em oportunidades aplicáveis na MPE.

Frente às recomendações sugeridas, os avaliadores em momento de validação do *framework* mencionam que: i) avaliador A1 concorda com as recomendações e adiciona da disponibilidade de diferentes cases de sucesso de academias internacionais no atendimento de nichos específicos de clientes (obesos, hipertensos, etc.) que podem ser utilizados como referências para o aperfeiçoamento das capacidades operacionais das MPE; ii) avaliador A2 concorda com as recomendações e menciona das oportunidades disponíveis no atendimento de nichos ainda não explorados neste mercado; iii) avaliador A3 concorda com as recomendações e salienta que a avaliação das oportunidades de mercado não integra as rotinas de um proprietário de MPE na maioria dos casos, enfatizando a importância da variável externa mudanças de mercado.

Os elementos das recomendações podem ser encontrados em: i) o aperfeiçoamento das rotinas e o processo de codificação (TEECE; PISANO, 1994); ii) o processo de criação do conhecimento organizacional (NONAKA, 1994); iii) o processo de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); iv) a detecção e modelagem das oportunidades e ameaças, o aproveitamento das oportunidades, o manter-se competitivo (TEECE, 2007); v) o compartilhamento das aprendizagens e o comprometimento com os processos de aprendizagem, (SWIFT; HWANG, 2008; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; HE et. al., 2018).

5.1.4 Os especialistas

Algumas das MPE pesquisadas promoveram capacidades dinâmicas com o auxílio de especialistas (consultores em gestão, treinamentos para gestores de academias, metodologias de vendas etc.). As MPE B, F e G incluíram aprendizados nas suas bases por intermédio de processos de *feedback* de aprendizados e do suporte de especialistas, promovendo capacidades dinâmicas comerciais (MPE F e G) e de marketing (MPE B, F e G). Segundo os proprietários, a busca por especialistas

sucedeu devido à falta de formação na área da gestão, que é distante da formação original na área da educação física.

Recomenda-se que ao identificar dificuldades na gestão de sua MPE, o proprietário busque especialistas nas referidas demandas, esses podem conduzir o proprietário ao desenvolvimento de capacidades operacionais e dinâmicas. Salienta-se somente que estando sob o suporte de especialistas, o proprietário atue como coordenador e facilitador da aprendizagem organizacional.

Frente às recomendações sugeridas, os avaliadores em momento de validação do *framework* mencionam que: i) avaliador A1 concorda com as recomendações e atenta quanto a necessidade de adaptação das metodologias para aplicações nas realidades específicas, referindo da frequente comercialização e aplicação de metodologias prontas em mercado; ii) avaliador A2 concorda com as recomendações e adiciona que não somente os especialistas em gestão podem ser utilizados, referindo que também podem ser desenvolvidas parcerias com profissionais de áreas correlatas ao serviço oferecido, como nutricionais, psicólogos, entre outros; iii) avaliador A3 concorda com as recomendações e nada a adicionar.

Os elementos das recomendações podem ser encontrados em: i) as formas de aprendizagem organizacional (SIMON, 1970); ii) os processos de *feedback* de aprendizados (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); iii) a ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem organizacional (SWIFT; HWANG, 2008; ANAND et. al., 2009; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; GNIZY, BAKER; GRINSTEIN, 2013). Em próximo subcapítulo, as variáveis de ambiente interno são apresentadas individualmente.

5.2 AS VARIÁVEIS DE AMBIENTE INTERNO

Este subcapítulo explora as variáveis de ambiente interno da MPE. As variáveis de ambiente interno da MPE se relacionam fortemente com as variáveis das capacidades dinâmicas apresentadas em Teece (2007): i) coordenação e integração; ii) aprendizado; iii) reconfiguração. Os próximos subtítulos expressam recomendações para a análise das variáveis internas à MPE: os clientes atuais; o gestor da MPE; as reuniões com a equipe; os recursos com aprendizagem.

5.2.1 Os clientes atuais

Muitas das MPE pesquisadas, desenvolveram capacidades dinâmicas com princípio no aproveitamento das demandas dos clientes atuais. As MPE A, C, D, E e G aproveitaram as informações alcançadas com a variável em combinação com as informações alcançadas com a variável de ambiente externo concorrentes ou com as demais variáveis de ambiente interno para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas.

A variável clientes atuais foi uma das mais mencionadas pelos proprietários como fundamentos das suas capacidades operacionais e dinâmicas (comerciais e de marketing). Destaca-se que os proprietários da MPE D estabeleceram uma comunicação direta com os clientes atuais por estarem circulando e treinando frequentemente na operação da MPE e em função desses comportamentos escutam o seu cliente diretamente e naturalmente. As MPE C, D, E e G salientam a perspectiva da individualidade dos clientes quanto as capacidades operacionais comerciais da MPE.

Sugere-se que a ação da MPE quanto à variável clientes atuais envolva o estabelecimento de ações para o alcance de informações adicionais dos clientes atuais, principalmente de variáveis humanas que podem favorecer ao comprometimento dos clientes atuais com os treinamentos disponibilizados e com a MPE. Em outras palavras, muitos proprietários das MPE pesquisadas relatam que em suas MPE os clientes atuais não são números como nas franquias, mais do que isso, sugere-se que a MPE não apenas substitua o número pelo nome, mas aproveite informações adicionais ao estabelecer relacionamentos com os clientes atuais. Exemplos das informações adicionais referidas, se o cliente é praticante de esportes por lazer, sobre as rotinas do cliente no seu trabalho ou na sua alimentação, entre outras. O aproveitamento dessas informações no desenvolvimento das atividades de treinamentos pode favorecer no vínculo do cliente com a MPE.

Recomenda-se: i) aproveitar as informações alcançadas dos clientes atuais nos treinamentos disponibilizados; ii) adequar os treinamentos disponibilizados ao nível no qual se encontra o cliente hoje ao disponibilizar um treinamento. Isto é, não disponibilizar treinamentos padrões à todos os clientes, com a prática referida podem ocorrer situações onde treinamentos avançados são disponibilizados para clientes iniciantes; iii) estabelecer acompanhamento periódico de desenvolvimento dos

clientes atuais; iv) estabelecer meios para escutar as demandas dos clientes e garantir que essas alcancem a tomada de decisão da MPE; v) desenvolver meios de relacionamento com os clientes atuais fora de ambiente interno da MPE, seja através de acompanhamentos via WhatsApp, seja no desenvolvimento de conteúdos nas redes sociais.

Salienta-se que para a variável clientes atuais, o aproveitamento das informações e os relacionamentos desenvolvidos entre a MPE e os clientes atuais foram primordiais para o alcance das capacidades dinâmicas desenvolvidas. Sugere-se a aplicação do grupo de recomendações nesta categoria, pois a aplicação única das recomendações ii e iii, por exemplo, podem não levar ao desenvolvimento de uma capacidade dinâmica.

Frente às recomendações sugeridas, os avaliadores em momento de validação do *framework* mencionam que: i) avaliador A1 concorda com as recomendações e menciona a relação de variável com a empatia no que refere a “me colocar no lugar do cliente para entender as motivações e dores que levam esse cliente a estar na minha academia”; ii) avaliador A2 concorda com as recomendações e adiciona que as academias de bairro tem formado grupos para atividades extras à academia, como por exemplo: times de futebol, grupos de corrida, grupos de caminhada, grupos de excursões para a prática de esportes e as amizades desenvolvidas nestes grupos acabam vinculando os clientes às academias e adicionando potenciais clientes à academia também; iii) avaliador A3 concorda com as recomendações e menciona que “é nesta linha mesmo, qualquer coisa que for acrescentar aqui, vamos falar mais do mesmo”.

Os elementos das recomendações podem ser encontrados em: i) a vantagem informacional (BARNEY, 1986, 1991); ii) a alavancagem e a mudança dos recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000); iii) a detecção e modelagem das oportunidades e ameaças, o aproveitamento das oportunidades, o manter-se competitivo (TEECE, 2007).

5.2.2 O gestor da MPE

Diferentes MPE pesquisadas alcançaram as capacidades dinâmicas devido à ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem organizacional. As

MPE C, E e G desenvolveram capacidades dinâmicas comerciais e de marketing combinando a variável interna gestor da MPE com outra variável interna ou externa.

Sugere-se que o gestor da MPE esteja alocado mais fortemente nas atividades estratégicas das áreas do que nas atividades operacionais. As MPE C, D, E e G conseguem aplicar continuamente as capacidades dinâmicas desenvolvidas por contar com essa estrutura. A MPE B, por sua vez, possui o proprietário B1 bastante ligado nas atividades operacionais comerciais, o que acaba restringindo a reaplicação das capacidades dinâmicas nas outras áreas da MPE.

Salienta-se a ação dos proprietários C1 e E1 no desenvolvimento e manutenção das capacidades operacionais e dinâmicas (comerciais e de marketing) como exemplo de coordenação, compartilhamento e facilitação da aprendizagem organizacional. O proprietário G1 também demonstra fortemente os comportamentos de coordenação e facilitação da aprendizagem organizacional ao estar sob o suporte da variável externa especialistas. Os proprietários C1 e G1 também demonstram que a comunicação formal favorece na facilitação da aprendizagem organizacional. A ação como gestor do proprietário E1 na manutenção das capacidades operacionais (comerciais e de marketing) exemplifica a gestão dos recursos de uma MPE. O comprometimento com os processos de aprendizagem do proprietário C1 também exemplificam a ação do gestor como diferencial para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

Recomenda-se que: i) o proprietário permaneça alocado nos níveis estratégicos das áreas da MPE; ii) o proprietário atue como um coordenador e facilitador dos processos de aprendizagem organizacional; iii) o proprietário é o indivíduo que compartilha aprendizados e o mais comprometido com os processos de aprendizagem; iii) o proprietário estabeleça meios para que os aprendizados desenvolvidos nos níveis individuais e de grupo alcancem o nível da organização e a tomada de decisão da MPE; iv) o proprietário desenvolva a gestão das entregas das capacidades operacionais.

Frente às recomendações sugeridas, os avaliadores em momento de validação do *framework* mencionam que: i) avaliador A1 concorda com as recomendações e nada a adicionar; ii) avaliador A2 concorda com as recomendações e adiciona da importância da liderança do gestor no desenvolvimento e no engajamento da sua equipe nos processos de melhorias das rotinas; iii) avaliador A3 concorda com as

recomendações e reforça que o proprietário da MPE precisa desenvolver as atividades de gestão e não as atividades de nível operacional.

Os elementos das recomendações podem ser encontrados em: i) a aprendizagem organizacional disponível na tomada de decisão (SIMON, 1970; SHRIVASTAVA, 1983); ii) os processos de *feedforward* de aprendizados (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); iii) o papel dos gestores para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas (ZAHRA, SAPIENZA, DAVIDSSON, 2006); iv) a ação do gestor como coordenador e facilitador da aprendizagem organizacional (SWIFT; HWANG, 2008; ANAND et. al., 2009; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES, JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; GNIZY, BAKER; GRINSTEIN, 2013); v) o compartilhamento das aprendizagens e o comprometimento com os processos de aprendizagem, (SWIFT; HWANG, 2008; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; HE et. al., 2018).

5.2.3 As reuniões com a equipe

Todas as MPE pesquisadas utilizaram a variável interna reuniões com a equipe em algum momento do desenvolvimento das capacidades dinâmicas. A variável foi a única com unanimidade nas aplicações em amostra alcançada. As MPE aplicaram a variável interna reuniões com a equipe em combinação com outra variável interna ou externa.

Recomenda-se que as reuniões com a equipe: i) ocorram com periodicidade. As MPE de amostra que seguem aplicando as suas capacidades dinâmicas desenvolvem reuniões mensais ou bimestrais/ trimestrais; ii) favoreçam tanto aos processos de inserção de novos aprendizados quanto aos processos de aplicação dos aprendizados desenvolvidos; iii) proporcionem o desenvolvimento de atividades em equipe de codificação da aprendizagem organizacional para que os aprendizados nos níveis individual e grupo sejam convertidos do tácito para o explícito, como mapas mentais ou mapeamentos de processos. Tais atividades favorecem a compreensão compartilhada da equipe frente as capacidades operacionais executadas e a identificação e aproveitamento de oportunidades. iv) fomente a participação de todos os envolvidos através da oportunidade da fala. Sugere-se a utilização de dinâmicas

de grupo do tipo *brainwriting* ou *brainstorming* quando o tópico em discussão for o aperfeiçoamento das capacidades operacionais.

Frente às recomendações sugeridas, os avaliadores em momento de validação do *framework* mencionam que: i) avaliador A1 concorda com as recomendações e menciona que o envolvimento dos professores nos processos de aperfeiçoamento das rotinas favorecem na motivação desses profissionais no desempenho das suas atividades; ii) avaliador A2 concorda com as recomendações e reafirma da necessidade de escuta de todos os envolvidos e de garantir a periodicidade.; iii) avaliador A3 concorda com as recomendações e “acredita que está dentro disso mesmo” referindo que não possui nada a adicionar.

Os elementos das recomendações podem ser encontrados em: i) o aperfeiçoamento das rotinas e o processo de codificação (TEECE; PISANO, 1994); ii) o processo de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); iii) o compartilhamento das aprendizagens e o comprometimento com os processos de aprendizagem, (SWIFT; HWANG, 2008; HUNG et. al., 2010; JIAO; WEI; CUI, 2010; GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; SANTOS-VIJANDE; LÓPEZ-SÁNCHEZ; TRESPALACIOS, 2012; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; HE et. al., 2018); v) os processos de comunicação empresarial (GARCÍA-MORALES; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO; MIHI-RAMÍREZ, 2011; BINGHAM; HALEBLIAN, 2012).

5.2.4 Os recursos com aprendizagem

A variável interna recursos com aprendizagem concerne à importância da aplicação dos aprendizados desenvolvidos na criação ou no aperfeiçoamento das capacidades operacionais das MPE. Alguns pontos a considerar sobre os recursos com aprendizagem: i) referem às rotinas, competências, recursos, etc. (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000; ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSSON, 2006); ii) prefere-se a mudança de recursos à alavancagem de recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000); iii) prefere-se uma base de recursos não estáticos (AMBROSINI; BOWMAN, 2009).

Os recursos com aprendizagem podem ser percebidos nas MPE pesquisadas através do impacto das capacidades dinâmicas manipuladas sob as capacidades operacionais dessas MPE. Saliencia-se para a não utilização de recursos sem a

combinação com os aprendizados desenvolvidos pois a diferenciação em mercado irá durar tão somente até outra MPE ou franquia disponibilizar uma nova configuração de recursos com aprendizagem que a posicione como líder em mercado local.

Recomenda-se: i) o desenvolvimento e a manutenção das capacidades dinâmicas nas diferentes áreas das MPE; ii) estabelecer meios que favoreçam tanto aos processos de *feedforward* dos aprendizados quanto aos processos de *feedback* dos aprendizados na MPE; iii) a alavancagem e a mudança contínua dos recursos; iv) a propriedade de recursos estratégicos, ou seja, recursos não comerciais, não imitáveis e não substituíveis.

Frente às recomendações sugeridas, os avaliadores em momento de validação do *framework* mencionam que: i) avaliador A1 concorda com as recomendações e menciona que os recursos com aprendizagem devem envolver toda a cadeia interna que gera o serviço; ii) avaliador A2 também concorda com as recomendações e nada a adicionar; iii) avaliador A3 concorda com as recomendações e destaca que os recursos com aprendizagem devem se esforçar para transparecer a marca e a identidade da PME. O avaliador A3 exemplifica: “eu olho para a academia do proprietário X e eu lembro de tal característica que é única”.

Os elementos das recomendações podem ser encontrados em: i) os recursos estratégicos das empresas (DIERICKX; COOL, 1989); ii) a alavancagem e a mudança dos recursos (EISENHARDT; MARTIN, 2000); iii) a coordenação e a integração, o aprendizado e a reconfiguração dos recursos (TEECE, 2007); iv) as capacidades dinâmicas requerem simultaneamente processos de aprendizagem organizacional e de aplicação desses aprendizados (JIAO; WEI; CUI, 2010; GNIZY; BAKER; GRINSTEIN, 2013; FRANK; GÜTTEL; KESSLER, 2017; HE et. al., 2018).

6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa versou sobre as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional das MPE através de *framework* com capacidades dinâmicas para aprendizagem organizacional de MPE de academias *fitness*.

As MPE totalizam 99% das empresas brasileiras, gerando 30% do PIB nacional (ASN, 2020). Localizando-se em um mercado e dependendo das variáveis que integram este, algumas MPE acabam não sobrevivendo em cada período. As MPE que encerraram as suas atividades em 2018 totalizaram 17,4% (IBGE, 2020).

A situação-problema desse estudo possui relação com a sobrevivência das MPE em mercado percebendo o crescimento das franquias brasileiras. A ABF (2020) demonstra: i) acréscimo de 6,8% no faturamento das franquias brasileiras em 2019; ii) acréscimo em franquias ativas de 1,4%, alcançando 2.918 marcas; iii) acréscimo em número de unidades instaladas de 4,7% (160.958 unidades); iv) acréscimo na média de unidades por redes de 3,4%, alcançando 55,2 unidades por rede.

As práticas de gestão desempenhadas pelas franquias brasileiras são mais elaboradas do que aquelas que são executadas pelas MPE brasileiras (BLOOM; REENEN, 2010) Percebem-se estes movimentos em um mercado dinâmico e observa-se uma ameaça à sobrevivência em mercado das MPE que pode ter origem nas práticas de gestão inferiores das suas capacidades dinâmicas.

O objetivo geral da pesquisa de desenvolver *framework* com capacidades dinâmicas para aprendizagem organizacional de MPE de academias *fitness* foi alcançado com sucesso. Foi proposto, a partir das contribuições da literatura e da realidade alcançada neste estudo, oito variáveis envolvendo as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional, sendo quatro relacionadas ao ambiente externo da MPE e quatro com referência ao ambiente interno da MPE. As variáveis de ambiente externo são: i) os concorrentes; ii) os clientes potenciais; iii) as mudanças de mercado; iv) os especialistas. As variáveis de ambiente interno são: i) os clientes atuais; ii) o gestor da MPE; iii) as reuniões com a equipe; iv) os recursos com aprendizagem.

Os objetivos específicos também foram alcançados com sucesso. Foram identificadas as seguintes capacidades operacionais e dinâmicas nas MPE pesquisadas: i) comerciais (atendimento individualizado, nosso atendimento, atendimento personalizado, atendimento diferenciado e atendimento humanizado nas

MPE A, C, D, E e G, respectivamente. Disponibilizar um treinamento físico e treinamento físico nas MPE B e F, respectivamente); ii) de marketing (vendas, abordagem de vendas, abordagem do cliente, abordagem de vendas e recepção dos clientes nas MPE, B, C, E, F e G, respectivamente. Metodologia de treino na MPE C. Abordagens nas redes sociais na MPE E); iii) administrativas e financeiras (não foram identificadas); iv) recursos humanos (reunião ocasional, reuniões equipes mensais e reuniões periódicas nas MPE A, E e E, respectivamente. Reuniões individuais mensais na MPE C); v) estratégicas (não foram identificadas).

As capacidades operacionais e dinâmicas acima listadas foram alteradas e as mudanças foram promovidas utilizando, principalmente, as seguintes variáveis: i) de ambiente externo (os concorrentes, os clientes potenciais, as mudanças de mercado e os especialistas); ii) de ambiente interno (os clientes atuais, o gestor da MPE, as reuniões com a equipe e os recursos com aprendizagem). As mudanças promovidas nas capacidades operacionais das MPE proporcionaram que a aprendizagem organizacional das MPE pesquisadas alcançasse ao nível organizacional por meio de padrões tácitos, principalmente.

Por conseguinte, a situação problema da competitividade entre as diferentes empresas em um mercado configurando uma situação onde algumas MPE possuem dificuldades de sobrevivência em mercado que pode ter raízes nas práticas de gestão inferiores das suas capacidades dinâmicas foi suportada com sucesso. O pesquisador compreende que a aplicação continuada da proposta de *framework* apresentada na realidade estudada é capaz de suportar a situação problema dessa pesquisa, visto que foram indicados quais os pontos a observar na gestão das MPE de academias *fitness* para a fundamentação de capacidades dinâmicas para a aprendizagem organizacional que podem favorecer a sobrevivência das MPE em mercado.

Algumas contribuições da literatura utilizadas nessa pesquisa podem ser percebidas como facilitadoras da abordagem ao fenômeno em pesquisa de campo, a saber: i) a vantagem informacional (BARNEY, 1986, 1991); ii) as empresas possuem capacidades operacionais (rotinas operacionais) e dinâmicas (comportamento estratégico) (ZOLLO; WINTER, 2002); iii) as capacidades dinâmicas e a aprendizagem organizacional se impactam de forma mútua (ZAHRA; SAPIENZA; DAVIDSON, 2006) ; iv) a aprendizagem organizacional é multinível, envolvendo os níveis: indivíduo, grupo e organização (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999); v) a aprendizagem organizacional é dinâmica, novas aprendizagens fluem do indivíduo

para o grupo e para a organização, simultaneamente, aprendizados retornam da organização para o grupo e para o indivíduo (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999).

As principais dificuldades percebidas na realização do estudo se relacionam com: i) a escassez de estudos envolvendo as capacidades dinâmicas e as MPE (FRANK; GÜTTEL; KESSLER, 2017; RASHIDIRAD; SALIMIAN, 2020). Neste contexto, do momento inicial de pesquisa até o momento de concepção do modelo de análise (Figura 5), foram percebidas certas dificuldades nas definições necessárias para a operacionalização desta pesquisa com MPE.

As limitações verificadas na pesquisa se relacionam com a abrangência da proposta de framework apresentada. Este estudo abrange as MPE de academias *fitness* localizadas em regiões metropolitanas e em ambiente competitivo envolvendo as franquias. Em configurações de mercado diferentes desta, sugere-se ao facilitador, pelo menos, avaliar quais variáveis e quais recomendações cabem na realidade a intervir. Recomenda-se que na necessidade de aplicação da proposta de *framework* apresentada em configurações de mercado diferentes, novas pesquisas sejam desenvolvidas para a adaptação da proposta às realidades demandadas.

Sugere-se que mais estudos futuros contribuam à pesquisa no campo das capacidades dinâmicas envolvendo as capacidades dinâmicas, a aprendizagem organizacional e as MPE quanto aos meios pelos quais as capacidades dinâmicas são desenvolvidas nas MPE. Recomenda-se que novas pesquisas sejam desenvolvidas para a adaptação da proposta aqui apresentada em outros recortes de MPE que também são impactados pelo crescimento das franquias.

REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management. **International journal of management reviews**. 2009. v. 11, n.1, pp. 29-49. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>. Acesso em 10 set. 2019.
- ANAND, G.; WARD, P. T.; TATIKONDA, M. V.; SCHILLING, D. A. Dynamic capabilities through continuous improvement infrastructure. **Journal of operations management**. 2009. v. 27, pp. 444-461. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.02.002>. Acesso em 20 jul. 2020.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic capabilities**: what they need to be dynamic? 2006. 30 f. Working Paper, St. Petersburg State University, São Petersburgo. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v18nspe/1415-6555-rac-18-spe-00041.pdf>. Acesso em 10 set. 2019.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning**: a theory of action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1978. 352 p.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977. 225 p.
- BARNEY, J. B. Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. **Management science**. 1986. v. 32, n.10, pp. 1231-1241. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2631697>. Acesso em 20 jul. 2020.
- BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**. 1991. v. 17, n.1, pp. 99-120. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. Acesso em 20 jul. 2020.
- BARRETO, I. Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future. **Journal of management**. 2010. v. 36, n.1, pp. 256-280. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>. Acesso em 10 set. 2019.
- BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **R.adm**. 2004. v. 39, n.3, pp. 220-230. Disponível em: <http://200.232.30.99/download.asp?file=V3903220-230.pdf>. Acesso em 10 set. 2019.
- BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Presidência da República, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acesso em 20 jul. 2020.
- BINGHAM, C. B.; HALEBLIAN, J. J. How firms learn heuristics: uncovering missing components of organizational learning. **Strategic entrepreneurship journal**. 2012.

v. 6, pp. 152-177. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/sej.1132>. Acesso em 20 jul. 2020.

BLOOM, N.; REENEN, J. V. Why do management practices differ across firms and countries? **Journal of economic perspectives**. 2010. v. 24, n.1, pp. 203-224. Disponível em: <https://doi.org/10.1257/jep.24.1.203>. Acesso em 20 jul. 2020.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. D. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociologia**. 2011. v. 5, n. 11, pp. 121-36. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v5i11.1220>. Acesso em 20 jul. 2020.

BRITO, L. A. L.; SAUAN, P. K. Management practices as capabilities leading to superior performance. **BAR**. 2014. v. 13, n.3, pp. 1-21. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160004>. Acesso em 20 jul. 2020.

CANTLEY, M. F.; SAHAL, D. Who learns what? A conceptual description of capability and learning in technological systems. International Institute for Applied Systems Analysis, Austria. 1980. Disponível em: <http://pure.iiasa.ac.at/id/eprint/1231/1/RR-80-042.pdf>. Acesso em 10 set. 2019.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic management journal**. 1994. v. 15, pp. 143-152. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.4250150910>. Acesso em 10 set. 2019.

CROSSAN, M. M.; LANE, H. W.; WHITE, R. E. An organizational learning framework: from intuition to institution. **Academy of management review**. 1999. v. 24, n.3, pp. 522-537. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/259140>. Acesso em 10 set. 2019.

DAFT, R. L.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of management review**. 1984. v. 9, n.2, pp. 284-295. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258441>. Acesso em 10 set. 2019.

DAY, G. S.; SCHOEMAKER, P. J. H. Adapting to fast-changing markets and technologies. **California management review**. 2016. v. 58, n.4, pp. 59-77. Disponível em: <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.59>. Acesso em 15 nov. 2020.

DENRELL, J.; FANG, C.; ZHAO, Z. Inferring superior capabilities from sustained superior performance: a bayesian analysis. **Strategic management journal**. 2013. v. 34, pp. 182-196. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>. Acesso em 20 jul. 2020.

DESEMPENHO do franchising brasileiro. In: Associação Brasileira de Franchising – ABF. 2020. Disponível em: <https://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/>. Acesso em 15 nov. 2020.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**. 1989. v. 35, n.12, pp. 1504-1511. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.2001>. Acesso em 20 jul. 2020.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic management journal**. 2000. pp. 1105-1121. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E). Acesso em 10 set. 2019.

FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE-VIDAL, J.; CHIVA-GÓMEZ, R.; GUTIÉRREZ-GRACIA, A. Design management capability and product innovation in SMEs. **Management decision**. 2013. v. 51, n. 3, pp. 547-565. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm. Acesso em 20 jul. 2020.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. Organizational learning. **Academy of management review**. 1985. v. 10, n. 4, p. 803-813. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/258048>. Acesso em 10 set. 2019.

FRANK, H.; GÜTTEL, W.; KESSLER, A. Environmental dynamism, hostility, and dynamic capabilities in medium-sized enterprises. **The international journal of entrepreneurship and innovation**. 2017. v. 18, n. 3, pp. 185-194. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1465750317723219>. Acesso em 20 jul. 2020.

GARCIA-MORALES, V. J.; JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; MIHI-RAMIREZ, A. The influence of strategic dynamic capabilities on organizational outcomes through the organizational learning process. **Industry and innovation**. 2011. v. 18, n.7, pp. 685-708. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13662716.2011.604473>. Acesso em 10 set. 2019.

GNIZY, I.; BAKER, W. E.; GRINSTEIN, A. Proactive learning culture: a dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. **International marketing review**. 2014. v. 31, n. 5, pp. 477-505. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0265-1335.htm. Acesso em 20 jul. 2020.

HE, X.; HUANG, S.; ZHAO, K.; WU, X. The relationship between learning orientation and dynamic capability based on environmental education. **Eurasia journal of mathematics, science and technology education**. 2018. v. 14, n.6, pp. 2193-2202. Disponível em: <https://doi.org/10.29333/ejmste/85938>. Acesso em 10 set. 2019.

HELPHAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. **Strategic management journal**. 2003. v. 24, pp. 997-1010. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.461.2519&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em 20 jul. 2020.

HUNG, R. Y. Y.; YANG, B.; LIEN, B. Y.; MCLEAN, G. N.; KUO, Y. Dynamic capability: impact of process alignment and organizational learning culture on performance. **Journal of world business**. 2010. v. 45, pp. 285-294. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.003>. Acesso em 10 set. 2019.

IBGE. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo 2018**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101759.pdf>. Acesso em 15 nov. 2020.

JIAO, H.; WEI, J.; CUI, Y. An empirical study on paths to develop dynamic capabilities: from the perspectives of entrepreneurial orientation and organizational learning. **Frontiers of business research in china**. 2010. v. 4, n.1, pp. 47-72. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0003-5>. Acesso em 20 jul. 2020.

KIM, H. D. The link between individual and organizational learning. **Sloan management review**. 1993. pp. 37-50. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-link-between-individual-and-organizational-learning/>. Acesso em 10 set. 2019.

LEIH, S; TEECE, D. Campus leadership and the entrepreneurial university: a dynamic capabilities perspective. **Academy of management perspectives**. 2016. v. 30, n.2, pp. 182-210. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2015.0022>. Acesso em 15 nov. 2020.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual review of sociology**. 1988. v. 14, pp. 319-340. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2083321>. Acesso em 10 set. 2019.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **RAC**. 2003. v. 7, n.3, pp. 181-201. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v7n3/v7n3a10.pdf>. Acesso em 10 set. 2019.

MEIRELLES, D. S. e; CAMARGO, A. A. B. C. Capacidades dinâmicas: o que são e como identifica-las? **RAC**. 2014. v. 18, pp. 41-64. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>. Acesso em 10 set. 2019.

NOGUEIRA, R. A.; ODELIUS, C. C. Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. **Cadernosebape.br**. 2015. v. 13, n.1, pp. 83-102. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395112602>. Acesso em 10 set. 2019.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization science**. 1994. v. 5, n. 1, pp. 14-37. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>. Acesso em 10 set. 2019.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New york: Oxford University Press, 1959. 249 p.

PEQUENOS negócios no Brasil. In: Agência Sebrae de Notícias – ASN. 2020. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>. Acesso em 20 jul. 2020.

- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic management journal**. 1993. v. 14, pp. 179-191. Disponível em: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Peteraf%20\(1993\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Peteraf%20(1993).pdf). Acesso em 20 jul. 2020.
- PETTIGREW, A.M. A cultura das organizações é administrável? In FLEURY, M. Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações**, São Paulo: Atlas, 1996. 176 p.
- RASHIDIRAD, M.; SALIMIAN, H. SME's dynamic capabilities and value creation: the mediating role of competitive strategy. **European Business Review**. (2020). v. 32, n.4, pp. 591–613. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2019-0113>. Acesso em 15 nov. 2020.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 334 p.
- SANTOS-VIJANDE, M. L.; LÓPEZ-SÁNCHEZ, J. A.; TRESPALACIOS, J. A. How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. **Journal of business research**. 2012. v. 65, pp. 1079-1089. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.002>. Acesso em 20 jul. 2020.
- SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2016**. 9. ed. São Paulo: DIEESE, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>. Acesso em 20 jul. 2020.
- SENGE, P. M. **The fifth discipline**. New York: Doubleday, 1990. 412 p.
- SHRIVASTAVA, P. A typology of organizational learning systems. **Journal of management studies**. 1983. v.20, n.1, pp.7-28. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1983.tb00195.x>. Acesso em 10 set. 2019.
- SIMON, H. A. **Administrative behavior**. 4. ed. New York: Free Press, 1970. 368 p.
- STEFANO, G. D.; PETERAF, M.; VERONA, G. Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain. **Industrial and corporate change**. 2010. v. 19, n.4, pp. 1187-1204. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/dtq027>. Acesso em 10 set. 2019.
- SWIFT, P. E.; HWANG, A. Learning, dynamic capabilities and operating routines a consumer package goods company. **The learning organization**. 2008. v. 15, n.1, pp. 75-95. Disponível em: www.emeraldinsight.com/0969-6474.htm. Acesso em 10 set. 2019.
- TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamics capabilities of firms: an introduction. **Industrial and corporate change**. 1994. v. 3, n.3, pp. 537-556. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>. Acesso em 10 set. 2019.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic management journal**. 1997. v. 18, n.7, pp. 509-533. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z). Acesso em 10 set. 2019.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic management journal**. (2007). v. 28, n.13, pp. 1319–1350. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/smj.640>. Acesso em 10 set. 2019.

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **The academy of management perspectives**. (2014). v. 28, n.4, pp. 328–352. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>. Acesso em 15 nov. 2020.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**. (2018). v. 51, n.1, pp. 40–49. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>. Acesso em 15 nov. 2020.

TRIVINÕS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p.

VERA, D.; CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A framework for integrating organizational learning, knowledge, capabilities, and absorptive capacity. In EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. **Handbook of organizational learning & knowledge management**, 2. ed. Great Britain: Wiley, 2011. 711 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 p.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic management journal**. 1984. v. 5, pp. 171-180. Disponível em: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>. Acesso em 20 jul. 2020.

WINTER, S. G. The satisficing principle in capability learning. **Strategic management journal**. 2000. v. 21, pp. 981-996. Disponível em: [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<981::aid-smj125>3.0.co;2-4](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<981::aid-smj125>3.0.co;2-4). Acesso em 10 set. 2019.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**. 2003. v. 24, n.10, pp. 991-995. Disponível em: <doi:10.1002/smj.318>. Acesso em 10 set. 2019.

ZAHRA, S. A.; SAPIENZA, H. J.; DAVIDSON, P. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. **Journal of management studies**. 2006. v. 43, n.4, pp. 917-955. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>. Acesso em 10 set. 2019.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization science**. 2002. v. 13 n.3, pp. 339-351. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>. Acesso em 10 set. 2019.

APÊNDICE A – LISTAGEM DOS MÉTODOS UTILIZADOS NAS PESQUISAS CONSIDERADAS NESTA PESQUISA

Apêndice A – Listagem dos métodos utilizados nas pesquisas consideradas nesta pesquisa

Autor	Ano	País de origem	Abordagem	Procedimentos técnicos	Técnicas de coleta de dados	Amostra
Swift e Hwang	2008	Estados Unidos	Qualitativa	Estudo de caso	Observação sistemática participante, documentos	1 indústria manufatureira (Estados Unidos)
Anand et. al.	2009	Estados Unidos	Qualitativo	Estudo de múltiplos casos	Entrevista estruturada, documentos	5 empresas, diferentes áreas, gestores ou especialistas
Hung et. al.	2010	Taiwan	Quantitativo	Levantamento	Questionário	355 gerentes de alto nível ou diretores de indústrias taiwanesas de alta tecnologia
Jiao, Wei e Cui	2010	China	Quantitativo	Levantamento	Questionário	Gerentes de alto nível ou diretores de indústrias de alta tecnologia (China)
García-Morales, Jiménez-Barrionuevo e Mihi-Ramírez	2011	Espanha	Quantitativo	Levantamento	Questionário	408 gestores de alto nível de empresas espanholas
Denrell, Fang e Zhao	2012	Reino Unido	Quantitativo	Levantamento	Dados secundários	1013 indústrias, diferentes áreas
Santos-Vijande, López-Sánchez e Trespalacios	2012	Espanha	Quantitativo	Levantamento	Questionário	181 médias indústrias manufatureiras espanholas
Bingham e Halebian	2012	Estados Unidos	Qualitativo	Estudo de múltiplos casos	Entrevista semi-estruturada, documentos	7 empresas empreendedoras (Singapura, Estados Unidos, Finlândia)
Gnizy, Baker e Grinstein	2013	Israel	Quantitativo	Levantamento	Questionário	155 gestores de MPES (alto nível e níveis intermediários), diferentes áreas
Fernández-Mesa et. al	2013	Espanha	Quantitativo	Levantamento	Questionário	182 gestores de MPES (gestores de desenvolvimento de produto e gestores de recursos humanos)
Frank, Güttel e Kessler	2017	Áustria	Quantitativo	Levantamento	Questionário	120 PMEs austríacas (gestores de alto nível)

He et. al.	2018	China	Quantitativa	Levantamento	Questionário	223 gerentes alto nível e gestores intermediários de novas empresas com até 8 anos de existência (China)
------------	------	-------	--------------	--------------	--------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos estudos aplicados considerados nesta pesquisa (2020).

APÊNDICE B – INSTRUMENTO UTILIZADO PARA A COLETA DE DADOS COM OS PROPRIETÁRIOS DAS MPE PESQUISADAS

1 ATENDIMENTO E SERVIÇOS

Busca-se compreender na área organizacional da MPE:

- i) quais as principais atividades que são desenvolvidas na área?
- ii) dentre essas atividades, quais já mudaram?
- iii) como essas atividades foram mudadas?
- iv) por que foram mudadas? (PETTIGREW, 1996).

Simultaneamente, busca-se identificar o nível de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) alcançado com as mudanças nas atividades.

2 MARKETING E VENDAS

Busca-se compreender na área organizacional da MPE:

- i) quais as principais atividades que são desenvolvidas na área?
- ii) dentre essas atividades, quais já mudaram?
- iii) como essas atividades foram mudadas?
- iv) por que foram mudadas? (PETTIGREW, 1996).

Simultaneamente, busca-se identificar o nível de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) alcançado com as mudanças nas atividades.

3 ADMINISTRATIVO E FINANCEIRO

Busca-se compreender na área organizacional da MPE:

- i) quais as principais atividades que são desenvolvidas na área?
- ii) dentre essas atividades, quais já mudaram?
- iii) como essas atividades foram mudadas?

iv) por que foram mudadas? (PETTIGREW, 1996).

Simultaneamente, busca-se identificar o nível de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) alcançado com as mudanças nas atividades.

4 GESTÃO DE PESSOAS

Busca-se compreender na área organizacional da MPE:

- i) quais as principais atividades que são desenvolvidas na área?
- ii) dentre essas atividades, quais já mudaram?
- iii) como essas atividades foram mudadas?
- iv) por que foram mudadas? (PETTIGREW, 1996).

Simultaneamente, busca-se identificar o nível de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) alcançado com as mudanças nas atividades.

5 PLANEJAMENTO DO NEGÓCIO

Busca-se compreender na área organizacional da MPE:

- i) quais as principais atividades que são desenvolvidas na área?
- ii) dentre essas atividades, quais já mudaram?
- iii) como essas atividades foram mudadas?
- iv) por que foram mudadas? (PETTIGREW, 1996).

Simultaneamente, busca-se identificar o nível de aprendizagem organizacional (CROSSAN; LANE; WHITE, 1999) alcançado com as mudanças nas atividades.