



University of
Texas Libraries



e-revist@s

Sumários.org



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 20, n. 12, art. 1, p. 3-29, dez. 2023

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2023.20.12.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



Desafios e Oportunidades da Adesão aos Marketplaces de Delivery: Contribuições sob a luz da Teoria de Capacidades Dinâmicas

Challenges and Opportunities of Joining Delivery Marketplaces: Contributions Under the light of the Theory of Dynamic Capabilities

Lucas Guimarães Alves Santos Baesso

Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial pela Universidade Estácio de Sá

E-mail: lucasgbaesso@gmail.com

Marcello Romani-Dias

Doutor em Administração de Empresas pela FGV EAESP

Professor Titular dos Programas de Mestrado e Doutorado em Administração (PPGA) e em Gestão Ambiental (PPGAMB) da

Universidade Positivo

E-mail: mromdias@hotmail.com

Endereço: Lucas Guimarães Alves Santos Baesso

Rua Coroados, 505, apt. 1606, Atarrado, CEP: 27213-050

– Volta Redonda / RJ, Brasil., Brasil.

Endereço: Marcello Romani-Dias

Rua Jaci, 163, apt. 61, São Paulo, SP, CEP 04140080,

Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 31/07/2023. Última versão recebida em 14/08/2023. Aprovado em 15/08/2023.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

Este artigo busca identificar a presença de capacidades dinâmicas no decorrer do processo de adesão aos *marketplaces* de *delivery* como fator de geração de vantagem competitiva organizacional. Para tanto, foi conduzida pesquisa bibliográfica para contextualização dos *marketplaces* de *delivery* enquanto ferramentas de *m-commerce*, e das motivações e dificuldades enfrentadas por micro e pequenas empresas na adesão a essas tecnologias, sob a ótica da Teoria das Capacidades Dinâmicas. O referencial teórico estabelecido serviu de base para a realização de coleta de campo de caráter qualitativo e exploratório, envolvendo a realização de estudo de caso conduzido por meio de análise documental e realização de entrevistas no intuito de compreender em profundidade o fenômeno em questão. Os resultados da pesquisa indicam uma influência positiva entre as capacidades dinâmicas organizacionais e sua geração, e manutenção, de vantagem competitiva e captura de valor em um ambiente de negócios de constante mutação. O estudo também revela que a inovação por meio da adesão às novas tecnologias não está isenta de dificuldades e resistências que podem levar ao seu abandono ou insucesso.

Palavras-chave: Marketplaces de Delivery. Capacidades Dinâmicas. Desafios e Oportunidades na Estratégia. Estratégia Empresarial. Vantagem Competitiva.

ABSTRACT

This article seeks to identify the presence of dynamic capabilities during the process of joining delivery marketplaces as a factor in generating organizational competitive advantage. To this end, a bibliographical research was conducted to contextualize delivery marketplaces as m-commerce tools, and the motivations and difficulties faced by micro and small companies in adhering to these technologies, from the perspective of the Theory of Dynamic Capabilities. The established theoretical framework served as the basis for carrying out qualitative and exploratory field research, involving the carrying out of a case study conducted through document analysis and interviews in order to understand in depth the phenomenon in question. The results indicate a positive influence between organizational dynamic capabilities and their generation and maintenance of competitive advantage and value capture in a constantly changing business environment. The study also reveals that innovation through adherence to new technologies is not free of difficulties and resistance that can lead to its abandonment or failure.

Keywords: Delivery Marketplaces. Dynamic Capabilities. Challenges and Opportunities in Strategy. Business Strategy. Competitive Advantage.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPES) contribuem de forma significativa para o contexto econômico no Brasil. No país, as MPEs representam 99% dos estabelecimentos e empregam metade da força de trabalho (SEBRAE, 2023). Neste universo, destaca-se o tradicional setor de panificação que, em 2021, obteve faturamento de R\$ 105,85 bilhões e empregou 2,5 milhões de trabalhadores (ABIP, 2022). As padarias atuam em praticamente todos os lugares e camadas sociais, muitas vezes na contramão dos demais segmentos da economia. Em abril de 2023, mais de 387 mil estabelecimentos pertencentes ao setor de panificação operavam em 5.334 municípios brasileiros (SEBRAE, 2023).

Apesar da relevância e força destas empresas, há também grandes vulnerabilidades. O contexto social e tecnológico que vem se configurando nas primeiras décadas do século XXI, catalisado pela pandemia da COVID-19, representa um enorme desafio para as empresas do segmento de panificação. Como exemplo, dados da ABRASEL (2022a) apontaram queda acentuada de 40% no faturamento das empresas do segmento de alimentação fora do lar na comparação entre 2020 e 2019, com encerramento de 300 mil estabelecimentos e perda de 1,2 milhão de empregos somente no período entre março de 2020 e julho de 2021. E, mesmo sendo consideradas como serviço essencial (BRASIL, 2020) e, portanto, não suscetíveis a fechamento total durante a pandemia (ABIP, 2020), as empresas do setor de panificação tiveram suas operações severamente impactadas pela emergência da pandemia do COVID-19. Como evidência desta realidade, 89,47% dos empresários do setor perceberam redução no número de clientes em suas lojas (ABIP, 2021), resultando em uma queda nominal de 3,3% no faturamento setorial.

A COVID-19 pode ser vista como um exemplo das mutações que podem ocorrer em mercados. No contexto em questão, a entrada das firmas no comércio eletrônico por meio da sua adesão aos *marketplaces de delivery* contribuiu para amenizar os efeitos da pandemia sobre o faturamento do setor: as empresas que souberam utilizar de forma eficiente tais ferramentas foram capazes de obter vantagens competitivas a despeito das restrições ao serviço presencial. Para grande parte dessas empresas, a introdução do serviço de *delivery* não era reconhecida antes da pandemia como prática capaz de gerar valor aos negócios. Porém, as ferramentas digitais tornaram-se vitais na resposta aos impactos mais imediatos provocados pela pandemia e para a obtenção de vantagens competitivas para as firmas que mostraram capacidade de introduzir tal inovação em suas operações (SALUNKE *et al.*, 2019; POREM; KUNSCH, 2021).

Na adaptação aos ambientes de negócios em rápida mutação, como no exemplo que foi ilustrado, a perspectiva das capacidades dinâmicas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; MEIRELLES; CAMARGO, 2014; TEECE *et al.*, 1997), no âmbito da Visão Baseada em Recursos (VBR), expande a concepção da firma enquanto conjunto de recursos (BARNEY, 1991; PENROSE, 1959), ao trazer a importância da habilidade da firma em integrar, construir e reorganizar seus recursos para fazer frente às mudanças. Diante desse contexto, esse artigo parte do objetivo de identificar a presença de capacidades dinâmicas ao longo do processo de adesão aos *marketplaces* de *delivery* como fator de geração de vantagem competitiva em uma MPE do setor de panificação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Marketplaces de Delivery

O conceito de logística vem se ampliando ao longo do tempo, com sua evolução sendo caracterizada pela adesão de novos elementos. A ideia de Gestão da Cadeia de Suprimentos (CS) como é conhecida hoje surgiu na década de 1980, quando a busca pela competitividade trouxe a visão de que se deve enxergar o todo, ir além das análises essencialmente estáticas e buscar o ótimo sistêmico das redes logísticas (FURLANETTO, 2020). E, na base dessa ampliação do conceito de logística, está o uso cada vez mais intensivo das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) (BRANSKI; LAURINDO, 2013).

O advento da globalização econômica trouxe consigo o aumento da competição e da terceirização, gerando um novo ambiente em que as empresas não atuam mais como elementos isolados, mas sim como parte de uma rede cada vez mais complexa (FURLANETTO, 2020; VIEIRA *et al.*, 2020). A transformação digital traz ferramentas e soluções que visam responder aos desafios atuais de comunicação e coordenação entre os elos da CS. A digitalização da CS traz uma progressiva orientação para o relacionamento eletrônico, facilitando o fluxo de bens e informações com maior abrangência e capacidade de adaptação às alterações no ambiente de negócios (BRANSKI; LAURINDO, 2013; VIEIRA *et al.*, 2020; YANG *et al.*, 2021).

A integração dos processos-chave facilitada pelos recursos de TIC possibilitou a automação do atendimento nos diversos âmbitos da cadeia de suprimentos. Como exemplo, o Comércio Eletrônico (CE) é um recurso possibilitado pelo avanço das TIC que tem

contribuído para alterar substancialmente os modelos de negócio, trazendo a expansão do comércio *B2C* (*Business-to-Client*) por meio do estreitamento da relação entre fornecedores e clientes, da eliminação de intermediários tradicionais e da inserção de novos intermediários (VIEIRA *et al.*, 2020).

A introdução do *e-commerce* traz benefícios como ciclos de vendas mais curtos, redução de custos, melhoria no atendimento e na qualidade da prestação de serviços e possibilita a expansão da oferta de produtos e serviços. As tecnologias digitais facilitam a troca de um canal de vendas por outro, trazendo novas fronteiras para os modelos de negócios em um mundo em que a linha divisória entre o físico e o digital vem se tornando imperceptível (MENEHINI *et al.*, 2021; WATANABE *et al.*, 2021).

Com o advento das novas tecnologias móveis, como o 4G/5G e a evolução da capacidade de processamento dos *smartphones*, foram abertas ao *e-commerce* novas fronteiras de expansão. O desenvolvimento do *m-commerce* possibilitou que as compras e transações financeiras possam ser feitas de qualquer local com acesso à internet. O *m-commerce* consiste numa variação do *e-commerce*, que contempla o uso de aplicativos móveis baseados em localização e possibilita a expansão do comércio eletrônico ao trazer agilidade e praticidade às transações (MENEHINI *et al.*, 2021; COSTA *et al.*, 2021). Sua presença é cada vez mais intensa dentro do *e-commerce*: em 2021, os pedidos feitos por meio de dispositivos móveis já correspondiam a 59% do total de pedidos realizados via comércio eletrônico (NIELSEN, 2022).

No modelo atual de *m-commerce*, é destacada a relevância dos *marketplaces*: plataformas que se destinam à realização de vendas online por meio da integração de vendedores e compradores nos mercados eletrônicos. Dentro de um *marketplace*, diferentes lojas anunciam seus produtos, competindo pela atenção dos clientes e permitindo que os mesmos desfrutem de um leque maior de opções e preços mais acessíveis. São, portanto, importantes atores no contexto da CS, ao incentivar a adoção de tecnologias contemporâneas, novos processos e pessoas habilitadas para o comércio eletrônico nas empresas que deles participam (COSTA *et al.*, 2021; VIEIRA *et al.*, 2020).

Na economia digital da atualidade, os consumidores estão socialmente conectados em redes horizontais de comunidades, ‘empoderados’ e mais capazes de avaliar a promessa de posicionamento de marca e as ofertas de venda de qualquer empresa (KOTLER *et al.*, 2017). Nesse contexto, os *marketplaces* de *delivery* representam uma significativa inovação que abre novas oportunidades de receitas aos estabelecimentos, entre eles os alimentícios. Sua interface amigável ao usuário e a rapidez e praticidade que conferem ao cliente na

geração de seus pedidos tornam a adesão a estas ferramentas digitais uma realidade (POON; THUNG, 2022). Para as MPEs do setor de alimentação fora do lar, a Internet pode ser entendida como uma importante aliada que permite distribuir seus produtos e serviços de forma mais ágil e para uma base maior de clientes: é neste contexto que a categoria ‘alimentos e bebidas’ do *e-commerce* apresentou crescimento expressivo de 107% no comparativo entre 2021 e 2020 (ESTRADA; ZAVALA, 2019; NIELSEN, 2022).

Contudo, a adesão aos marketplaces de delivery por MPEs enfrenta barreiras, como o menor nível de digitalização destas empresas, a existência de resistência dos proprietários e a persistência de restrições financeiras (AMORNKITVIKAI *et al.*, 2022). Ademais, a impessoalidade de comprar via aplicativos pode gerar resistências por parte de uma clientela mais tradicional: muitos clientes podem sentir-se receosos em compartilhar suas informações pessoais com os estabelecimentos (POON; THUNG, 2022), ou ainda resistir ao atendimento não-humano (SHROFF *et al.*, 2022). Apostar nos *marketplaces* também tem seu custo: o iFood, marketplace líder de mercado no setor de alimentação fora do lar, cobra *royalties* de 12% sobre o faturamento dos pedidos feitos em sua plataforma (IFOOD, 2023) – fato que pode “estrangular” as margens operacionais das firmas que a ele aderem.

A despeito de tais restrições, no setor de panificação a adoção de tecnologias digitais ganhou impulso à medida que a sociedade passou a adotar novos estilos de vida e modificou seus hábitos alimentares. O modo de vida urbano atual pede soluções ágeis e práticas, e os *marketplaces* de *delivery* viabilizados via aplicativos móveis ganharam espaço ao responder a essas demandas (MENEHINI *et al.*, 2021). A inovação proporcionada pelos aplicativos de *delivery* possibilitou a expansão acelerada do mercado de entrega de comidas, que em 2022 já alcançava 89% dos restaurantes brasileiros (ABRASEL, 2021a).

É notório, também, que a pandemia do COVID-19 foi um fator acelerador decisivo para a consolidação da tendência de adesão das MPEs do setor de panificação aos *marketplaces* de *delivery*. A manutenção dos negócios durante a pandemia tornou-se um grande desafio para as organizações, exigindo que as firmas se adaptassem ao novo ambiente de negócios que emergiu de forma abrupta. O senso de urgência em responder à crise sanitária e seus desdobramentos, somado ao fato de que os consumidores passaram a experimentar soluções novas para efetuar suas compras, pressionou os pequenos negócios em direção à inovação (CAETANO, 2021), dado o contexto de isolamento social que trouxe consigo o crescimento nos acessos das diferentes plataformas digitais de entregas (KIM; WANG, 2021).

O impacto da COVID-19 sobre os diversos elos da cadeia de suprimentos foi notável, causando rupturas severas nas operações e choques simultâneos de oferta e demanda que tornaram necessárias decisões ágeis para mitigá-lo (CIAPETTI; LE PIRA, 2022). No contexto brasileiro, desde o início da pandemia os serviços de entrega de alimentos prontos foram classificados como atividades essenciais e tiveram seu funcionamento mantido mesmo durante os períodos de quarentena (MENEHINI *et al.*, 2021; BRASIL, 2020). Soma-se a isso o fato de que, com relação à transmissão da COVID-19, foi percebido pelos consumidores ser mais seguro o uso de ferramentas tecnológicas de *delivery* do que realizar compras presenciais de alimentos prontos (BOTELHO *et al.*, 2020). Nesse contexto, a compra por meio de aplicativos de *delivery* tornou-se habitual para os consumidores: em 2021, 69% dos clientes entrevistados em pesquisa da Nielsen (2022) compraram comida pronta pela internet. Mesmo com a adesão aos *marketplaces* de *delivery* não fazendo parte de sua estratégia naquele momento, muitas empresas do segmento tomaram a decisão de fazê-lo como forma de resposta aos impactos negativos impostos pela pandemia do COVID-19 sobre as vendas (COSTA *et al.*, 2021; MENEHINI *et al.*, 2021).

2.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas

A Visão Baseada em Recursos (VBR) é um influente arcabouço teórico para o entendimento de como as vantagens competitivas são atingidas entre as firmas e como elas podem ser sustentadas ao longo do tempo (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Uma firma atinge vantagem competitiva quando é capaz de colocar em prática estratégia que gere valor econômico superior aos seus competidores num determinado mercado de produtos e tal vantagem é sustentável quando as demais firmas são incapazes de duplicar os benefícios de tal estratégia (KOZLENKOVA *et al.*, 2014).

Barney e Hesterly (2019) destacam que a VBR parte de duas suposições fundamentais acerca dos recursos e capacidades: sua heterogeneidade e imobilidade. Os recursos podem ser definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a firma controla e que pode utilizar para conceber e implementar suas estratégias. Já as capacidades são entendidas como os recursos tangíveis e intangíveis que permitem à firma tirar máxima vantagem dos outros recursos controlados por ela. A VBR, portanto, estabelece que se uma firma possui recursos valiosos que poucas outras firmas possuem, e se para essas outras firmas é muito custoso ou difícil imitá-los, então provavelmente a firma controladora destes recursos possuirá vantagem competitiva sustentável (KOZLENKOVA *et al.*, 2014).

Porém, em um nível conceitual mais amplo, o desempenho da firma é determinado por uma combinação diversa de fatores que incluem – além das ações da própria firma – fatores externos ao seu controle como eventos históricos, contextos de mercado e condições da indústria. Por isso, as firmas muitas vezes são incapazes de manter suas vantagens competitivas por estas estarem baseadas em recursos que podem não ser mais apropriados ou suficientes para tal quando há uma reconfiguração nas condições externas (WEAVEN *et al.*, 2021). Por tratar da capacidade adaptativa da firma frente ao dinamismo do ambiente, isto é, em como as firmas podem alcançar e sustentar vantagens competitivas em ambientes em mutação, o tema das capacidades dinâmicas ganhou relevância na última década e constitui hoje um influente ramo nas atividades de pesquisa em administração (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Teece *et. al.* (1997) conceituam as capacidades dinâmicas como a habilidade da firma em integrar, reconfigurar, obter e se desfazer de recursos de forma a se adaptar às mudanças de mercado ou até mesmo criá-las. Fundamentais para a obtenção de vantagem competitiva, as capacidades dinâmicas abrangem compreender o contexto do ambiente e aproveitar as oportunidades e / ou gerenciar ameaças em momentos de mudança. E, quando orquestradas adequadamente, são capazes de sustentar o sucesso das iniciativas de inovação de uma firma, permitindo a ela capturar valor e desempenho financeiro superior no longo prazo (TEECE, 2009).

Para Eisenhardt e Martin (2000), embora partam do conceito de capacidades dinâmicas definido por Teece *et. al.* (1997), a obtenção de vantagem competitiva se dá pela configuração de recursos mais do que por suas capacidades. Tal visão substitui a ênfase no caráter específico das capacidades dinâmicas e no dinamismo do ambiente pela ênfase no caráter homogêneo das capacidades (cuja funcionalidade pode ser replicada) e na sua variação conforme o dinamismo do ambiente, ressaltando que não necessariamente empresas que atuam em ambientes dinâmicos possuem capacidades dinâmicas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). Sob essa ótica, os fundamentos das capacidades dinâmicas são a capacidade de criar mudanças no mercado e a capacidade de reação às mudanças externas, sendo elas produto da combinação de capacidades de rotinas simples e relacionadas entre si (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Winter (2003) destaca que soluções *ad hoc* ou o talento criativo de pessoas empregadas numa organização não podem ser consideradas capacidades dinâmicas, trazendo como ponto central a capacidade da firma em usar uma capacidade de forma repetida e confiável para que ela seja considerada dinâmica. Outros autores, contudo, destacam o papel dos comportamentos e influências individuais

sobre as capacidades dinâmicas de uma firma, trazendo à tona o papel da capacidade de detecção às mudanças externas – entendidas enquanto capacidade de identificar, interpretar e buscar oportunidades em uma mudança no ambiente (HERNÁNDEZ-LINARES *et al.*, 2021; ZHANG; WU, 2017; PAVLOU; EL SAWY, 2011).

A despeito das diferentes abordagens, a literatura sobre capacidades dinâmicas enfatiza seu diferencial competitivo (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). A capacidade de reorganizar seus recursos permite às firmas continuarem a perseguir sua estratégia primária de criação de valor – por meio da mudança na forma de resolução de problemas ou antecipação a eles – partindo da integração do conhecimento interno às fontes externas para oferecer novas soluções inovadoras que atendam necessidades dos clientes (SALUNKE *et al.*, 2019). A inovação é, para Collins (1994), um elemento central para as capacidades dinâmicas, definindo-as como a capacidade da firma em inovar melhor ou de forma mais rápida que seus concorrentes. Para tanto, Wang e Ahmed (2007) destacam o papel das capacidades construídas ao longo do tempo e do investimento constante em inovação. E, no que tange a gestão da Cadeia de Suprimentos, Yu *et al.* (2019) posicionam a capacidade adaptativa como importante capacidade dinâmica na resposta aos eventos não previstos, permitindo às firmas responderem a eles e se recuperar, mantendo em funcionamento suas operações.

As diferentes definições mostram que as capacidades dinâmicas surgem de diversas formas. Meirelles e Camargo (2014) argumentam, por exemplo, que é possível a identificação das capacidades dinâmicas por meio de indícios ou indicadores, tais como a geração de ideias e introdução de rupturas no mercado, a ocorrência de mudanças organizacionais, e a presença de inovação de desenvolvimento de novos mercados. Em síntese, as capacidades dinâmicas envolvem esforços direcionados para mudança e inovação, isto é, para a busca por novas configurações de recursos, habilidades e competências que permitam obtenção e manutenção de vantagem competitiva sobre concorrentes, e, por consequência, retornos financeiros superiores (HELFAT *et al.*, 2015).

2.3 Capacidades Dinâmicas em MPEs: inovação como estratégia de sobrevivência em cenários adversos

No Brasil, as MPEs são definidas nos termos da Lei Complementar nº 123/2006, comumente conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (SEBRAE, 2021). Para se enquadrar como MPE, a empresa deve preencher alguns

critérios, dentre eles ser constituída como sociedade limitada, não ser filial ou sucursal de empresa estrangeira e auferir renda anual máxima de R\$ 360 mil para as microempresas, ou de R\$ 4,8 milhões para as Empresas de Pequeno Porte. A referida Lei concede às MPEs tratamento diferenciado e favorecido no que tange ao regime tributário, acesso ao crédito e burocracias estatais nas três esferas de governo (BRASIL, 2006).

As MPEs destacam-se por sua capacidade de adaptação às necessidades do mercado com agilidade e flexibilidade, mas, por outro lado, podem apresentar comportamentos de aversão ao risco e baixa capacidade de obtenção e mobilização de recursos para atender a objetivos específicos (PORTO *et al.*, 2017). A necessidade de tratamento governamental diferenciado às MPEs demonstra que são organizações que possuem limitações em recursos, capacidades competitivas e inovação. Em ambientes adversos, firmas maiores podem possuir mais escolhas estratégicas do que as firmas menores, por possuírem uma base maior de recursos e capacidades (WEAVEN *et al.*, 2021), enquanto as firmas menores costumam sofrer restrições financeiras para aquisição de novos recursos, limitando as escolhas estratégicas de seus gestores (BORCH; MADSEN, 2007). Além disso, há insegurança do pequeno empresário quanto à adoção de novas tecnologias (PORTO *et al.*, 2017).

Apesar das restrições características das MPEs em termos de escala, preço e qualidade, quando comparadas às empresas de maior porte, estas firmas são capazes de promover inovações em produtos, processos e gestão ao alinharem suas estratégias de inovação aos objetivos de competição e mercado (VASCONCELOS *et al.*, 2016). Para as MPEs, a estratégia pode ser percebida além do processo formal e deliberado, fazendo parte destas organizações sem que sejam pretendidas de forma consciente ou planejadas de forma racional. A falta de processos claros de formulação de estratégia e de sistematização de sua execução pelas MPEs não impede que elas obtenham vantagens competitivas por meio do uso eficiente de seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2019; CRUZ; PORTO, 2016).

Em ambientes de negócios voláteis e incertos, o sucesso das MPEs em se adaptar e sobreviver depende fortemente de sua capacidade em superar os desafios e buscar novas oportunidades, se adaptando às novas situações (TEECE, 2012). Isso exige destas firmas a reorientação de seus recursos no sentido de desenvolver novas capacidades que são mais adequadas às novas condições externas. Weaven (2021) destaca que, embora possuam grande vulnerabilidade às crises econômicas, as firmas pequenas demonstram resiliência e altos níveis de adaptabilidade e flexibilidade. E, para neutralizar as ameaças e capitalizar as oportunidades advindas de uma rápida mudança no ambiente de negócios, as capacidades

dinâmicas são essenciais para coordenar respostas estratégicas e aumentar suas capacidades no sentido de criar e manter vantagens competitivas (WEAVEN, 2021).

Em tempos turbulentos, recorrer à inovação enquanto estratégia pode trazer às firmas vantagem competitiva no processo de adaptação às novas condições externas. A inovação é estabelecida por Tidd e Bessant (2015) como o processo de transformar ideias em realidade e capturar o seu valor. Este processo envolve: a busca por ameaças e oportunidades para mudança; a seleção de quais sinais responder levando em conta a estratégia da empresa; a implementação da ideia inicial, transformando-a em algo novo a ser lançado ou implementado; e a captura de valor da inovação implementada por meio de sua adoção sustentável e difusão. Assim, a capacidade de inovar possui um forte componente dinâmico: está ligada a um produto e / ou processo novo ou aprimorado de forma substancial, cujas estratégias escolhidas para sua implementação e o desempenho delas obtido em termos de geração de valor são influenciados pelos recursos e capacidades da firma (IBGE, 2020; OCDE, 2005; VASCONCELOS *et al.*, 2016).

Novas tecnologias desenvolvidas externamente à empresa podem ser fonte de vantagem competitiva (TEECE, 2018), e as capacidades dinâmicas possuem papel central na resiliência da cadeia de suprimentos (YU *et al.*, 2021). As MPES do setor de panificação que foram capazes de realizar novas configurações de seus recursos e capacidades de forma a recorrer à inovação e adentrar no *m-commerce* por meio da adesão aos *marketplaces* de *delivery* apresentaram maior resiliência à crise sanitária e foram capazes de obter retornos financeiros superiores advindos da geração e manutenção de vantagens competitivas (ABIP, 2021). O método de investigação adotado nesse artigo trará evidências de campo que caminham nesse sentido.

3 METODOLOGIA

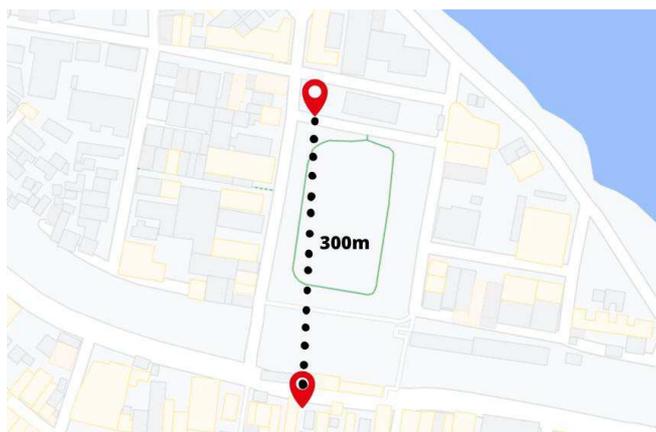
Considerando a importância das MPEs para o contexto econômico brasileiro (SEBRAE, 2023), a importância das capacidades dinâmicas para a obtenção e manutenção de vantagens competitivas, sobretudo em ambientes em rápida mutação (COLLINS, 1994, TEECE *et al.*, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000), que para garantir máxima rentabilidade a firma deve explorar também recursos externos (PENROSE, 1959), e que as MPEs para manter seu desempenho estratégico devem estar orientadas para o mercado e pensar sua estratégia à luz dos seus recursos e capacidades (TUNES; MONTEIRO, 2017; WEAVEN *et al.*, 2021), este artigo tem como objetivo identificar a presença de capacidades

dinâmicas ao longo do processo de adesão aos *marketplaces* de *delivery* como fator de geração de vantagem competitiva em uma MPE do setor de panificação.

O estudo possui natureza predominantemente dedutiva, abordagem essencialmente qualitativa e caráter exploratório e descritivo, envolvendo pesquisa bibliográfica (MARCONI; LAKATOS, 2021) e realização de estudo de caso (STAKE, 1995), conduzido por meio de análise documental (SAUNDERS; THORNHILL, 2019) e realização de entrevistas qualitativas semiestruturadas (YIN, 2016), no intuito de entender em profundidade o fenômeno em questão (DICICCO-BLOOM; CRABTREE, 2006), e investigar o objeto de estudo em seu contexto natural e em sua contemporaneidade (COLLA *et al.*, 2021).

A organização objeto deste estudo possui natureza jurídica privada, sendo Sociedade Empresarial Limitada de gestão familiar, enquadrada no regime tributário do Simples Nacional enquanto Empresa de Pequeno Porte, com atividade econômica estabelecida no setor de panificação com presença de produção própria e revenda de produtos de terceiros. Sua propriedade é nacional, com capital social de R\$ 100.000,00 e faturamento anual na ordem de 3,5 a 4,5 milhões de reais. A empresa é composta por duas lojas físicas, que compartilham a mesma marca e central de produção, e se situam relativamente próximas entre si no centro da cidade de Barra Mansa / RJ, conforme Figura 01:

Figura 01 – Unidades de Lojas Físicas



Fonte: Elaboração própria a partir do serviço *Google Maps*.

A firma é tradicional na região, fundada em 1964, e passou por sucessivas administrações até os dias atuais. Conta com uma estrutura moderna e organizada, localização estratégica e se posiciona como líder de mercado local e referência em pioneirismo, inovação, atendimento e diversidade de produtos. Porém, enquanto pequena

empresa, possui limitações em recursos e capacidades competitivas e de inovação mais restritas em comparação com organizações maiores, além da centralização da gestão na figura de seu diretor presidente.

No presente estudo, além da análise de decretos governamentais relacionados às medidas de combate ao COVID-19 e de registros internos da empresa, como documentos constitutivos, memorandos internos e fotografias, foi realizada análise de dados quantitativos referentes às vendas, frequência de consumidores presenciais, número de pedidos *online* por canal de aquisição e ticket médio. A análise documental abrangeu o período entre janeiro de 2020 e junho de 2023.

Para compreender em maior profundidade as percepções da gestão quanto à adesão aos marketplaces de delivery, nos termos da sua implementação e de seus resultados, e também para identificar a manifestação de capacidades dinâmicas envolvidas no processo de tomada de decisão, foram conduzidas entrevistas em profundidade que seguiram roteiro semiestruturado, conforme Quadro 01:

Quadro 01 – Roteiro de Entrevistas

Categories de Análise	Perguntas
Primeira Rodada de Entrevistas	
<p>Marketplaces de Delivery: Processo de Adesão Ciapetti; Le Pira, 2022 Meneghini et al., 2021 Poon; Thung, 2022 Vieira et al., 2020 Watanabe et al., 2021 Yang et al., 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> Quais foram as motivações para a entrada da firma no mercado de <i>delivery</i>? Como se deu o processo de implementação do novo serviço de <i>delivery</i>? Quais motivos levaram a firma a introduzir o novo serviço de <i>delivery</i> por meio da adesão aos marketplaces? Como foi, para você, a receptividade do público ao novo serviço de <i>delivery</i>?
<p>Indícios de Capacidades Dinâmicas Collins, 1994 Eisenhardt; Martin, 2000 Helfat et. al., 2015 Meirelles; Camargo, 2014 Pavlou; El Sawy, 2011 Teece et. al., 1997 Teece, 2009 Teece, 2018 Weaven, 2021 Winter, 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> Houve necessidade de se reorganizar a estrutura da firma para atender ao novo serviço de <i>delivery</i>? Por quê? Quais foram os investimentos necessários para a implementação do novo serviço de <i>delivery</i>? Foi necessário o desenvolvimento de novos produtos ao longo da implementação do novo serviço de <i>delivery</i>? Por quê? Foi necessária elaboração de novos processos ao longo da implementação do novo serviço de <i>delivery</i>? Por quê? Como se deu o processo de elaboração do cardápio de <i>delivery</i> e a escolha da área de atuação do novo serviço?
Segunda Rodada de Entrevistas	

<p>Marketplaces de Delivery: Resultados Amornkitvikai et al., 2022 Brito et al, 2009 Kim; Wang, 2021 Meneghini et al., 2021 Poon; Thung, 2022 Shroff et. al., 2022</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como você avalia os resultados obtidos com introdução do serviço de <i>delivery</i>? Por quê? • Quais são, para você, os maiores benefícios advindos da opção por aderir aos <i>marketplaces</i>? • Quais são, para você, os maiores problemas advindos da opção por aderir aos <i>marketplaces</i>? • Para você, os <i>marketplaces</i> têm o poder de substituir totalmente o atendimento online humanizado? Por quê?
<p>Indícios de Capacidades Dinâmicas Eisenhardt; Martin, 2000 Teece et. al., 1997 Winter, 2003 Teece, 2009 Teece, 2018 Weaven, 2021 Helfat et. al., 2015 Meirelles; Camargo, 2014 Pavlou; El Sawy, 2011</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como se posicionam, para você, o serviço de <i>delivery</i> dentro da estratégia da firma? • Quais seriam, para você, os diferenciais competitivos do serviço de <i>delivery</i> da firma? • Como estão organizados e documentados os novos processos surgidos com a introdução do serviço de <i>delivery</i>? • Como você avalia a efetividade do novo serviço de <i>delivery</i>? Qual a influência da opção por aderir aos <i>marketplaces</i> sobre esta efetividade? • Para você, a operação de <i>delivery</i> ainda possui limitações? Se sim, quais?

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os entrevistados selecionados para a pesquisa de campo compõem a alta gestão do negócio, por tratar-se de um estudo sobre o nível estratégico da organização (decisões tomadas pela cúpula, que geram efeitos de longo prazo e que abarcam a empresa como um todo). As entrevistas, conduzidas em duas rodadas realizadas entre os meses de setembro de 2022 e junho de 2023, contaram com duração média de 30 minutos. Em ambas as rodadas foram ouvidos, de forma individual, o diretor presidente do negócio e o executivo responsável pela implementação do novo serviço de *delivery* e adesão aos *marketplaces*. As entrevistas foram codificadas a partir dos elementos conceituais que compõem as categorias de análise estabelecidas (FLICK, 2008), a fim de se levantar as percepções dos entrevistados quanto à adesão aos *marketplaces* de *delivery* e seus resultados, bem como identificar possíveis indícios da presença de capacidades dinâmicas ao longo do processo de implementação e operação do novo serviço.

Os dados privados do negócio tiveram sua publicação autorizada formalmente pela empresa, atendendo às premissas éticas de pesquisa. As entrevistas e análise documental das evidências coletadas ocorreram mediante a assinatura pelos sujeitos pesquisados de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para o uso de seus dados, que serão tratados de forma a preservar suas identidades (PARRY; MAUTNER, 2004).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Análise: O processo de adesão aos *marketplaces* de *delivery* e seus resultados

A introdução de um serviço de *delivery* apoiado por tecnologias de *m-commerce*, apesar de já fazer parte dos planos da firma, não havia sido implementado por receio de sua direção quanto ao sucesso da introdução de tal inovação tecnológica em termos de vendas e devido às restrições orçamentárias recorrentes. Operar um serviço de *e-commerce* exige certo nível de infraestrutura própria, logística e operações pensadas para o novo formato, e cuidados específicos, principalmente no ramo alimentício (DOS SANTOS *et al.*, 2022); mas, com a urgência causada pelas medidas sanitárias de combate ao COVID-19, foi necessário adaptar-se rapidamente. Tal adaptação foi possível dada a presença de capacidades dinâmicas, manifestadas na habilidade da firma em integrar, reconfigurar, obter e se desfazer de recursos (TEECE, 1997). Nas palavras do diretor presidente: “isso que está acontecendo em dois anos e meio, três anos, isso estava projetado pra dez, quinze anos. Catapultamos isso.”

Dado o caráter emergencial da necessidade de introdução do serviço de *delivery*, a gestão optou por fazê-lo por meio da adesão ao Ifood, principal *marketplace* nacional destinado à entrega de alimentos prontos. Além de ser o único *marketplace* de *delivery* para o setor e área de atuação da firma, o Ifood possui altas taxas de utilização e domina mais de 80% do mercado de *delivery* de refeições no Brasil (ABRASEL, 2022b). Aderir ao Ifood é um processo relativamente simples, sendo necessário um cadastro em seu portal e, após iniciadas as vendas, é cobrada uma taxa média de R\$ 100,00 por mês para manutenção do cadastro e *royalties* de 12% de comissão por pedido (IFOOD, 2023). Porém, para implementar essa nova modalidade de serviços, foram necessários investimentos em máquinas e equipamentos, *software* e treinamento de pessoal (IBGE, 2020). Houve aquisição de maquinário para selagem de embalagens, de equipamentos de informática e compra de *software* de frente de loja (PDV) integrado ao Ifood. Os líderes de loja e pessoal de caixa foram treinados na utilização do novo *software* e em técnicas de venda *online*. Apesar de a empresa ter introduzido o serviço de retirada e entrega a pé em março de 2020, o processo de implementação do *delivery* enquanto operação distinta teve seu início em maio de 2020 e conclusão em agosto de 2020, quando o novo serviço passou a ser tratado como uma unidade de negócios independente no âmbito da firma.

A introdução do serviço de *delivery* veio acompanhada de mudanças nas embalagens, apresentação e no próprio *mix* de produtos da firma. Aproveitando-se da velocidade na tomada de decisão, da cultura informal, na flexibilidade e agilidade típicas de uma MPE (WEAVEN *et al.*, 2021), os produtos que antes eram vendidos presencialmente a peso passaram a ser vendidos por unidade em embalagens individuais. Neste processo, identifica-se a presença das capacidades dinâmicas ligadas às mudanças organizacionais promovidas (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), bem como o papel das capacidades construídas ao longo das décadas de atuação no mercado pela empresa ligadas aos processos de produção, logística e vendas (WANG; AHMED, 2007). Houve inovação nos processos de prestação de serviços aos clientes finais, com o contato presencial inicialmente cedendo lugar ao *online* com forte presença nas redes sociais Instagram e Facebook, na ferramenta de comunicação *online* Whatsapp e no marketplace Ifood (COLLINS, 1994; PORTO *et al.*, 2007; TIDD; BESSANT, 2015).

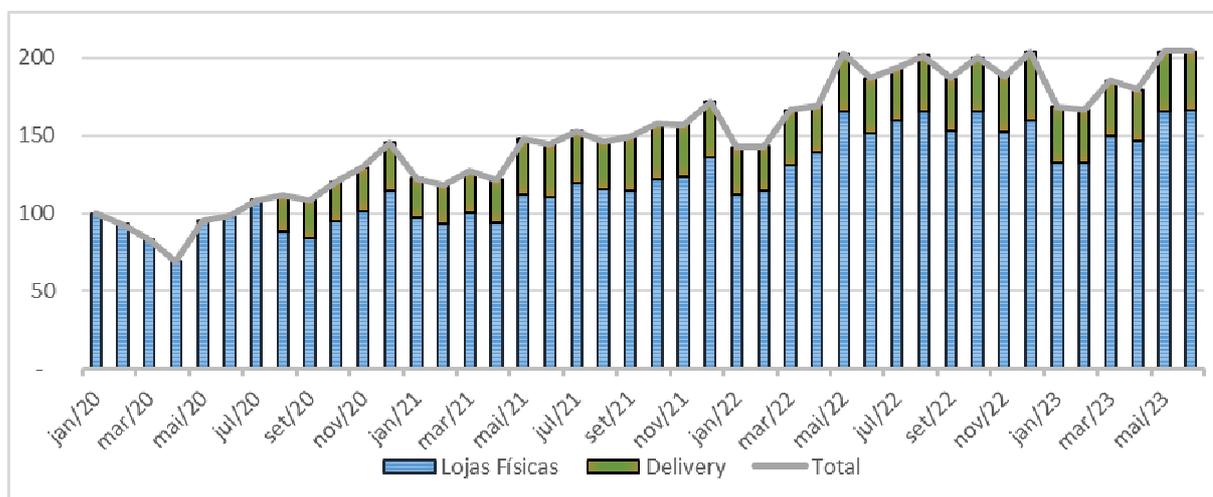
Neste processo, as capacidades dinâmicas relacionadas à geração de novas ideias possibilitam a introdução de rupturas e abertura de novos mercados (MEIRELLES; CAMARGO, 2014), possibilitando a ampliação do faturamento da empresa e o enquadramento nas regulamentações e normas (IBGE, 2020). Por ter sido capaz de identificar, interpretar e buscar oportunidades em uma mudança no ambiente (PAVLOU; EL SAWY, 2011), a firma obteve rápido sucesso em alcançar uma forte presença no mercado local de *delivery*, alcançando novos clientes que normalmente não circulam por suas redondezas e possibilitando, assim, maior presença nos mercados já existentes. Tal sucesso se relaciona, também, ao fato de a empresa ter sido uma ‘*early adopter*’ (neste caso, a primeira a adotar) das entregas em domicílio na cidade de Barra Mansa / RJ (TIDD; BESSANT, 2009), e ter possuído a capacidade de criar mudanças no mercado local (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

A estratégia de introduzir o novo serviço de *delivery* por meio da adesão ao *marketplace* líder no *m-commerce* do segmento em âmbito nacional, em conjunto com a introdução de um sistema de ERP integrado ao mesmo, potencializou a obtenção de vantagem competitiva da firma. Esta tomada de decisão se deu com base nas informações disponíveis na ocasião, que indicavam a continuidade por longo período das medidas restritivas de combate à pandemia, e também por *benchmarking* de empresas do setor de panificação dos grandes centros, que já iniciavam seus próprios serviços de entrega em domicílio. Neste processo, teve papel central a capacidade dinâmica da firma em se adaptar às novas situações (TEECE, 2012), advinda de suas capacidades de detecção, aprendizagem,

integração e coordenação de seus recursos, além de sua orientação estratégica de mercado (HENÁNDEZ-LINARES, 2021). Para o diretor da empresa: “é necessário, primeiramente, força de vontade, dedicação de quem está à frente do negócio, seja o gestor, seja o gerente, o supervisor. Se uma pessoa estiver à frente e ela se dedicar, e se o empresário entender que é necessário, acredito que as coisas funcionem.”

A vantagem competitiva proporcionada pelo novo serviço proporcionou desempenho superior à firma, já que provocou uma nova fonte de receita (BRITO *et al.*, 2009). Ao final de 2020, as novas receitas advindas do *delivery* já representavam 20% do faturamento total da empresa, e mesmo com a retomada das operações presenciais o novo serviço continuou sendo importante fonte de faturamento para a empresa. Os dados levantados reforçam a ideia de que os componentes desta vantagem competitiva estão ligados às capacidades dinâmicas da firma em compreender as mudanças no ambiente e aproveitá-las como oportunidade e em orquestrar adequadamente seus recursos em direção à inovação (TEECE, 2009). Ao desenvolver novos bens e serviços de qualidade superior à da concorrência, satisfazendo em maior grau seus clientes, a firma foi capaz de obter retornos financeiros superiores que podem ser expressos na forma de crescimento do faturamento, conforme Gráfico 01:

Gráfico 01 – Evolução do Faturamento da Firma (jan / 2020 = 100)



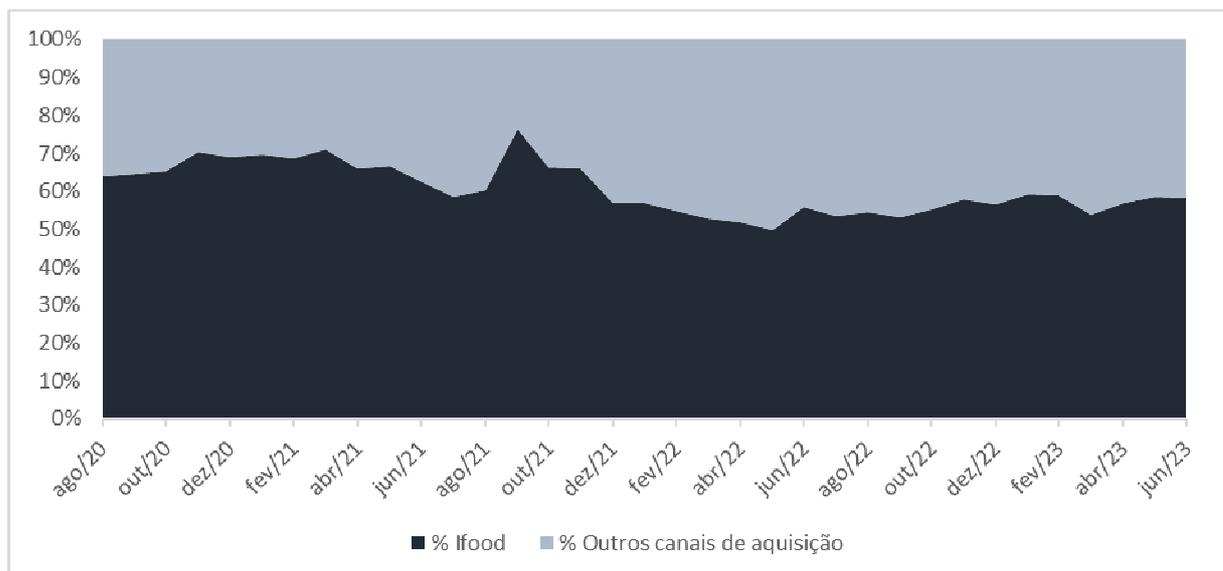
Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de faturamento bruto da firma.

Para o executivo responsável pela implementação do novo serviço de *delivery* e adesão aos *marketplaces*, a introdução do novo serviço possibilitou não somente mitigar os efeitos das medidas sanitárias de combate ao COVID-19 em termos de queda no número de clientes presenciais, mas também introduzir um novo serviço que permaneceu relevante mesmo

após à retomada pós-pandemia: “os dois não concorrem entre si. Continuarei tendo meu cliente vindo à loja e aquele cliente que tem o perfil de comprar pelo telefone, pelo Whatsapp, enfim, ou por um aplicativo, eu começo a ter, porque eu disponibilizo essa forma de venda pra ele.”

Os resultados da inovação aberta (OECD, 2005) representada pela adesão aos *marketplaces* de *delivery* pela empresa demonstram que novas tecnologias desenvolvidas externamente a ela podem ser fontes de vantagem competitiva (TEECE, 2018). Dados da firma confirmam a importância dos pedidos realizados via *marketplace* para o sucesso da operação de *delivery*: eles corresponderam a 61,4% dos pedidos de entrega realizados no período analisado, conforme Gráfico 02:

Gráfico 02 – Evolução do percentual de pedidos por canal de aquisição



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados de faturamento bruto da firma.

Apesar dos avanços, inovar apresenta seus desafios. A entrada da firma no mercado de *delivery* evidenciou fragilidades da empresa ao expor que os problemas preexistentes na comunicação interna, na logística e na divisão do trabalho tornaram mais difícil o processo de adaptação dos negócios. E, para obter sucesso em explorar de forma contínua seu novo conjunto de recursos e capacidades frente sua concorrência, a firma deve possuir capacidades dinâmicas ligadas ao desenvolvimento de processos, rotinas, além de mecanismos de aprendizagem e de gestão do conhecimento (MEIRELLES; CAMARGO, 2014; HELFAT; MARTIN, 2015). Enquanto MPE, contudo, há na firma a ausência de habilidades importantes e experiência na gestão da inovação, além da falta de estratégia de

longo prazo, estrutura, gestão de riscos e planejamento de sucessão (WINTER, 2003; TIDD; BESSANT, 2009). Tais limitações sobressaem-se na fala do diretor: “quando um funcionário do delivery fica doente ou falta, eu ou o executivo do delivery temos que assumir. As outras pessoas não conseguem executar direito o serviço.”

Somado a isso, há a presença de sentimentos negativos quanto à inserção da empresa nos *marketplaces* de *delivery* derivados das altas taxas cobradas para sua utilização e da ausência de opções, visto que o *marketplace* líder não possui concorrentes na região da firma. Tal fato “estrangula” as margens da operação de *delivery*, comprometendo sua rentabilidade e sua contribuição à lucratividade da empresa. Além disso, há o receio por parte da direção de que a vantagem competitiva advinda da introdução do novo serviço seja perdida com as iniciativas de imitação promovidas pela concorrência, evidenciada pela fala do executivo responsável pela implementação do novo serviço de *delivery* e adesão aos *marketplaces*: “todo mundo gosta de copiar. Eu vejo que todos vêm evoluindo e, de nossa parte, estamos a todo instante vendo novas formas de divulgar, isso que é o mais importante.” Mesmo com as dificuldades e com a retomada das operações presenciais, ao final do período analisado as novas receitas advindas do *delivery* representavam 23% do faturamento total da firma, demonstrando que o novo serviço permaneceu sendo uma importante fonte de faturamento para a empresa. O Quadro 02 sintetiza as capacidades dinâmicas apresentadas pela empresa, as quais contribuiriam para sua competitividade. Nele também são destacadas as fragilidades do negócio nesse processo:

Quadro 02 – Resumo das indicações de existência de capacidades dinâmicas

Indícios de Capacidades Dinâmicas	Exemplos de ações por parte da empresa	Autores de Referência
Presença de Capacidades Dinâmicas		
Dinamismo de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Adaptação frente à mudança ambiental abrupta (COVID-19). • Perda da principal fonte de receitas (serviço de mesa). • Concorrência de supermercados e <i>Dark Kitchens</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida identificação da oportunidade representada pela implementação do serviço de delivery; • Pronta adaptação dos principais produtos e serviços da empresa ao novo formato em resposta a um evento não previsto. • Complementariedade entre o novo serviço e a operação presencial, com opção de retirada em loja. 	Collins (1994) Eisenhardt; Martin (2000) Teece et. al. (1997) Teece (2009) Teece (2012) Yu et. al. (2019)
Capacidade de reconfiguração <ul style="list-style-type: none"> • Integração e reconfiguração de recursos preexistentes; • Obtenção de novos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificação das operações a partir da estrutura preexistente e do investimento em novos recursos físicos, humanos e tecnológicos, de forma a criar sinergia entre presencial e online. 	Teece et. al. (1997) Teece (2009)

recursos.		
Mudanças organizacionais <ul style="list-style-type: none"> • Introdução de novas tecnologias. • Alterações em processos e procedimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reorganização das estruturas e processos operacionais e administrativos; • Mudanças nas embalagens, apresentação e no próprio mix de produtos da firma. 	Meirelles; Camargo (2014) Weaven (2021)
Capacidades construídas ao longo do tempo e crescimento de modo tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa possui tradição inovadora e décadas de atuação no mercado, com grande histórico de desenvolvimento interno de novos produtos e serviços. 	Wang; Ahmed (2007)
Introdução e desenvolvimento de novos mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novos produtos voltados especificamente ao delivery; • Atendimento a novos clientes que normalmente não circulavam por suas redondezas; • Obtenção de maior presença nos mercados existentes. 	Eisenhardt; Martin (2000) Meirelles; Camargo (2014) Pavlou; El Sawy (2011)
Melhoria de efetividade <ul style="list-style-type: none"> • Introdução de tecnologias desenvolvidas externamente à firma. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orquestração adequada de recursos em direção à mudança e inovação. • Adesão aos marketplaces de delivery com maior rapidez que a concorrência. • Desenvolvimento de novos produtos e serviços de qualidade superior à da concorrência. 	Helfat et. al. (2015) Teece (2009) Teece (2018) Yu et. al. (2019)
Ausência de Capacidades Dinâmicas		
Desenvolvimento de processos e rotinas	<ul style="list-style-type: none"> • Forte dependência de soluções <i>ad hoc</i>. • Ausência de formalização de processos, procedimentos e rotinas. 	Eisenhardt; Martin (2000) Winter (2003) Meirelles; Camargo (2014) Helfat; Martin (2015)
Mecanismos de aprendizagem e gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de habilidades e experiência em gestão da inovação. • Ausência de mecanismos de gestão do conhecimento. 	Eisenhardt; Martin (2000) Winter (2003) Meirelles; Camargo (2014) Helfat; Martin (2015)

Fonte: Adaptado de Camargo e Meirelles (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados, documentos e relatos obtidos e analisados ao longo da condução da pesquisa permitiram identificar a presença de capacidades dinâmicas ao longo do processo de adesão aos *marketplaces* de *delivery*, assim como corroborar a ideia de que tais

capacidades dinâmicas tornaram possível a geração de vantagem competitiva pela MPE do setor de panificação estudada (TEECE, 2009; MEIRELLES; CAMARGO, 2014). A vantagem competitiva proporcionada pelo novo serviço proporcionou desempenho superior à firma, já que provocou uma nova fonte de receita sem prejuízo das fontes de receitas pré-existentes (BRITO *et al.*, 2009).

O cenário pandêmico e seus desdobramentos incentivaram a demanda por soluções de alimentação que fossem compatíveis com o momento de isolamento social, favorecendo a opção do consumidor por pedidos em *marketplaces* de *delivery*. Dados levantados pela ABRASEL (2022a) mostram a alta adesão às operações de *delivery*: em maio de 2022, 71% dos empresários entrevistados consideravam esse canal lucrativo. Vale destacar a importância das tendências de mercado como fonte para o processo de inovação descrito neste estudo (TIDD; BESSANT, 2015). Como tendências de mercado que influenciaram a firma no caminho da inovação, podem ser destacadas: as soluções ágeis proporcionadas pelo *m-commerce* (COSTA *et al.*, 2021; MENEGHINI *et al.*, 2021), o empoderamento dos consumidores (KOTLER *et al.*, 2017) derivado do maior leque de opções existentes nos *marketplaces* de *delivery* (COSTA *et al.*, 2021; VIEIRA *et al.*, 2020), e a maior sensação de segurança sanitária e alimentar proporcionada pelos serviços de entrega a domicílio no ambiente pandêmico (CAETANO, 2021).

Porém, nem sempre a introdução de inovação está associada à maior lucratividade (BRITO *et al.*, 2009) e, nas MPEs, o nível baixo de padronização e controle dos principais processos contribui para que as inovações não sejam exploradas em todo seu potencial (VASCONCELOS *et al.*, 2016). Como, em geral, os processos de inovação empreendidos na firma objeto deste estudo são de natureza *ad hoc*, focados na solução de problemas encontrados, pode-se perceber a ausência típica das MPEs de sistemas formais para controle da gestão da inovação (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997; TIDD; BESSANT, 2009). Além disso, puderam ser percebidos os sentimentos negativos levantados quanto à inserção da firma no *marketplace* de *delivery* (COSTA *et al.*, 2021), derivados das altas taxas cobradas do estabelecimento, da falta de concorrência efetiva em setor em que o *marketplace* líder possui 83% de *market share* (ABRASEL, 2022b) e das expectativas de menor dependência da firma com relação aos serviços de entrega com a retomada das atividades presenciais (ABRASEL, 2022c).

Os objetivos deste estudo foram atingidos ao se demonstrar, a partir dos dados apresentados, a relação existente entre as capacidades dinâmicas de uma MPE e sua habilidade em obter vantagem competitiva e capturar valor em ambientes de negócios em

mutação. Como limitação desta pesquisa, o presente estudo não objetivou apresentar resultados que sejam generalizáveis, mas sim ter maior capacidade de compreender e representar as diferentes visões e perspectivas dos objetos pesquisados, buscando enunciados que se relacionem aos sujeitos e situações, trazendo resultados conectados com a realidade analisada e que possuem maior grau de aplicabilidade (YIN, 2016). A realização de trabalhos que busquem entender os desdobramentos do *m-commerce* nas MPEs com base em amostras diversas, probabilísticas, e pautadas por hipóteses a serem testadas estatisticamente, pode ser apontada como sugestão de pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

ABIP. **Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira: 2020**. 2021. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Indicadores2020abip.pdf>>. Acesso em: 30 de maio de 2023.

ABIP. **Indicadores da Panificação e Confeitaria Brasileira: 2021**. 2022. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wpcontent/uploads/2022/09/boletimdeempenhopanificacao.pdf>>. Acesso em: 11 de abril de 2023.

ABIP. **O mercado da panificação e a pandemia**. 2020. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/o-mercado-da-panificacao-e-a-pandemia/>>. Acesso em: 03 de abril de 2023.

ABRASEL. **Delivery chega a 89% dos restaurantes brasileiros com a pandemia da COVID**. Disponível em: <<https://abrasel.com.br/noticias/noticias/delivery-chega-a-89-dos-restaurantes-brasileiros-com-a-pandemia-da-covid/>>. Acesso em: 30 de maio de 2023.

ABRASEL. **Ifood ficou tão grande que afeta concorrência e clientes, dizem analistas**. Disponível em: <<https://abrasel.com.br/noticias/noticias/ifood-ficou-tao-grande-que-afeta-concorrenca-e-clientes-dizem-analistas/>>. Acesso em: 29 de maio de 2023.

ABRASEL. **Público volta e restaurantes faturam mais**. Disponível em: <<https://abrasel.com.br/noticias/noticias/publicovoltaerestaurantesfaturammais/#:~:text=consumidor%20est%C3%A1%20voltando.,A%20proje%C3%A7%C3%A3o%20C3%A9%20faturar%20R%24%20300%20bilh%C3%B5es%20at%C3%A9%20o%20fim,bilh%C3%B5es%20C%20segundo%20dados%20da%20Abrasel>>. Acesso em: 30 de maio de 2023.

AMORNKITVIKAI, Yot et al. Barriers and Factors Affecting the E-Commerce Sustainability of Thai Micro-, Small-and Medium-Sized Enterprises (MSMEs). **Sustainability**, v. 14, n. 14, p. 8476, 2022.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Strategic management and competitive advantage: Concepts and Cases**. NY, USA: Pearson, 2019.

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

BORCH, O. J; MADSEN, E. L. Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. **International Journal of Technoentrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 109-125, 2007.

BOTELHO, L.; CARDOSO, L.; CANELLA, D. **COVID-19 e ambiente alimentar digital no Brasil**: reflexos sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 36, 2020.

BRANSKI, R.; LAURINDO, F. **Tecnologia da informação e integração das redes logísticas**. *Revista Gestão da Produção*, São Carlos, v. 20, n. 2, p. 255-270, 2013.

BRASIL. Decreto n. 10.282, de 20 de março de 2020. Regulamenta a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, para definir os serviços públicos e as atividades essenciais. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm>. Acesso em: 14 de maio de 2022.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 10 de maio de 2022.

BRITO, E; BRITO, L; MORGANTI, F. **Inovação e o desempenho empresarial**: lucro ou crescimento? Fundação Getúlio Vargas: RAE Eletrônica, v.8, n.1, 2009.

CAETANO, G. **Raio-X da Transformação Digital no Brasil em 2021**: principais dados e insights. *MIT Technology Review*, 2021. Disponível em: <[CAMARGO, Á; MEIRELLES, D. Capacidades Dinâmicas: O Caso Berlitz. In: TAKAHASHI, Adriana; BULGACOV, Sérgio. **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica**. Porto: Juruá Editora, 2019.](https://mittechreview.com.br/raio-x-da-transformacao-digital-no-brasil-em-2021-principais-dados-e-insights/#:~:text=Inova%C3%A7%C3%A3oRaio%2DX%20da%20Transforma%C3%A7%C3%A3o%20Digital%20no%20Brasil%20em%202021%3A%20principais,companhias%20brasileiras%20nos%20pr%C3%B3ximos%20anos.> . Acesso em: 20 de maio de 2022.</p></div><div data-bbox=)

CIAPETTI, L; LE PIRA, M. Disruption of global and regional supply-chains in the aftermath of Covid-19 pandemic. Analyses and forecasts. **Research in Transportation Economics**, v. 93, p. 101209, 2022.

COLLA, P. E. B; WALTER, S. A; KLEIN, S. B. O caso da abordagem de Estudos de Casos: elementos, convergências e divergências entre Yin, Eisenhardt e Stake. **Revista Administração em Diálogo**, v. 23, n. 1, p. 122-135, 2021.

COSTA, J.; BARBOSA, M.; LIMA, A.; CALDAS, A. **Implicações da Transformação Digital nos Pequenos Negócios do Ramo Alimentício diante da Pandemia COVID-19**. *Revista Gest@o.org*; V.19(2), 2021.

CRUZ, J.; PORTO, R. **Desempenho Social e Financeiro de Pequenas e Médias Empresas: Modelo Conceitual de Causa e Efeito**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, V.15, N.2, 2016.

DICICCO-BLOOM, B; CRABTREE, B. F. The qualitative research interview. **Medical education**, v. 40, n. 4, p. 314-321, 2006.

DOS SANTOS, S.; LARA, J.; MACCARI, E. **Uso de aplicativo móvel como estratégia competitiva para uma empresa de médio porte à luz da teoria das capacidades dinâmicas**. X SINGEP. São Paulo, 2022.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they?. **Strategic management journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ESTRADA, I; ZAVALA; A. **La adopción de las TIC em restaurantes de Puerto Nuevo, Rosarito, Baja California**. *Innovar*, v.29, 2019.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.

FURLANETTO, EGÍDIO. **Gestão da Cadeia de Suprimentos: O que mudou em duas décadas e perspectivas futuras**. XXII Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, 2020.

GALLOUJ, G.; WEINSTEIN, O. **Innovation in services**. **Research Policy**, Vol. 26, n°4-5, p. 537-556, 1997.

HELPHAT, C. E.; MARTIN, J. A. Dynamic managerial capabilities: A perspective on the relationship between managers, creativity, and innovation. **The Oxford handbook of creativity, innovation, and entrepreneurship**, v. 421, 2015.

HERNÁNDEZ-LINARES, R; KELLERMANNNS, F. W.; LÓPEZ-FERNÁNDEZ, María Concepción. Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. **Journal of Small Business Management**, v. 59, n. 1, p. 162-195, 2021.

IBGE. **Pesquisa de inovação 2017: Notas Técnicas**. Rio de Janeiro, 2020.

IFOOD. Cadastre seu restaurante no IFood. Disponível em: <<https://parceiros.ifood.com.br/restaurante>>. 2023. Acesso em: 28 de abril de 2023.

KIM, J; KIM, J; WANG, Y. Uncertainty risks and strategic reaction of restaurant firms amid COVID-19: Evidence from China. **International Journal of Hospitality Management**, v. 92, p. 102752, 2021.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 4.0**. Sextante, 2017.

KOZLENKOVA, I.; SAMAHA, S.; PALAMTIER, R. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, 2014.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MEIRELLES, D. S; CAMARGO, Á. A. B. Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 41-64, 2014.

MENEGHINI, G.; OLIVEIRA, J.; SILVA, V.; PIACENTE, F. **Impacto da pandemia na demanda por aplicativo de delivery de alimentação em Piracicaba / SP**. *Research, Society and DeveloMPEnt*, v. 10, n.6, 2021.

NIELSEN. **Webshoppers**. Disponível em: <<https://nielseniq.com/global/pt/landing-page/ebit/nielseniq-ebit-brasil/webshoppers/>>. Acesso em: 13 de maio de 2022.

OCDE. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (3ª ed.). Rio de Janeiro: FINEP/OCDE, 2005.

PARRY, O; MAUTHNER, N. S. Whose data are they anyway? Practical, legal and ethical issues in archiving qualitative research data. **Sociology**, v. 38, n. 1, p. 139-152, 2004.

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

PENROSE, E; PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford university press, 2009.

POON, W. C; TUNG, S. E. H. The rise of online food delivery culture during the COVID-19 pandemic: An analysis of intention and its associated risk. **European Journal of Management and Business Economics**, 2022.

POREM, M. E.; KUNSCH, M.M.K. **Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia**: relatos da experiência de agentes locais de inovação. *Comunicação & Inovação*, v.22, n.48, p. 5-22, 2021.

PORTO, R.; SANTOS, P.; SANTANA, F. **Desempenho na Rede Social e Receita em Vendas: Efeito Moderador da Sazonalidade na Pequena Empresa Varejista**.

SALUNKE, S; WEERAWARDENA, J; MCCOLL-KENNEDY, J. R. The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 76, p. 144-156, 2019.

SAUNDERS, M; LEWIS, P; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Pearson education, 2009.

SEBRAE. **DataSEBRAE**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/>>. 2023. Acesso em: 31 de março de 2023.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=A%20Lei%20Geral%20adota%20a,R%24%204.800.000%2C00>>. 2021. Acesso em: 15 Maio de 2023.

SEBRAE. **Pesquisa Dores Dos Pequenos Negócios (janeiro de 2023)**. 2023.

SHROFF, A.; SHAH, B. J.; GAJJAR, H. Online food delivery research: A systematic literature review. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, n. ahead-of-print, 2022.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. sage, 1995.

TEECE, D. J. Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. **Journal of management studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012.

TEECE, D. J. Profiting from innovation in the digital economy: Enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. **Research policy**, v. 47, n. 8, p. 1367-1387, 2018.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth**. Oxford University Press on Demand, 2009.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997): "Dynamic capabilities and strategic management.". **Resources, Firms, and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective**, p. 268, 1997.

TIDD J.; BESSANT J. **Managing Innovation: integrating technological market and organizational change**. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 4th ed., 2009.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da inovação** (5ª ed.). Bookman Editora, 2015.

TUNES, R.; MONTEIRO, P. **Conhecimento em Gestão, Vantagem Competitiva e Performance Empresarial: Proposição e Teste de um Modelo Fundamentado na "Resource Advantage Theory"** em MPes. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 16, n. 3, 2017.

VASCONCELOS, R.; MELLO, P.; MELO, F. Gestão Empresarial e Inovação: uma Análise sobre os Determinantes da Inovação em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Alimentos e Bebidas. **Future Studies Research Journal**, V.8, N.3, 2016.

VIEIRA, G.; CAMARGO JÚNIOR, J.; GONÇALVES FILHO, M. Integração da Cadeia de Suprimentos no Comércio Eletrônico: Estudo de casos múltiplos em pequenas e médias empresas do Brasil. **Revista Gest@o.Org, Piracicaba**, V.18, 2020.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International journal of management reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WATANABE, CHIHIRO; AKHTAR, WALEED; NEITTAMAANMAKE, PEKKA. **Amazon's new Supra-Omnichannel: Realizing Growing Seamless Switching for Apparel During Covid-19**. *Technology in Society*, Elsevier, 2021.

WEAVEN, S. *et al.* Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. **Journal of Business Research**, v. 128, p. 109-123, 2021.

WINTER, S. G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic management journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

YANG, M.; FU, M.; ZHANG, Z. **The adoption of digital technologies in supply chains: Drivers, process and impact.** Elsevier: Technological Forecasting & Social Change, v. 169, 2021.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Penso Editora, 2016.

YU, W. *et al.* Dynamism, disruption orientation, and resilience in the supply chain and the impacts on financial performance: A dynamic capabilities perspective. **International Journal of Production Economics**, v. 218, p. 352-362, 2019.

ZHANG, J.; WU, W. Leveraging internal resources and external business networks for new product success: A dynamic capabilities perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 61, p. 170-181, 2017.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

BAESSO, L. G. A. S; ROMANI-DIAS, M. Desafios e Oportunidades da Adesão aos Marketplaces de Delivery: Contribuições sob a luz da Teoria de Capacidades Dinâmicas. **Rev. FSA**, Teresina, v. 20, n. 12, art. 1, p. 3-29, dez. 2023.

Contribuição dos Autores	L. G. A. S. Baesso	M. Romani- Dias
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X