



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 21, n. 2, art. 12, p. 225-243, fev. 2024

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

<http://dx.doi.org/10.12819/2024.21.2.12>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Capacidades Dinâmicas na Transição de Pequena para Média Empresa: Um Estudo de Caso da Empresa Chico Rei

### Dynamic Capabilities in the Transition from the Small to a Medium Size Company: A Case Study Research of the Chico Rei

#### Mariana Blanc Pereira

Graduada em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora  
E-mail: [marianabpereira8@gmail.com](mailto:marianabpereira8@gmail.com)

#### Thiago Gomes de Almeida

Doutor em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro  
Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora e da Fundação Dom Cabral  
E-mail: [thiagomalmeida.gomes@ufjf.br](mailto:thiagomalmeida.gomes@ufjf.br)

#### Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Professora da Universidade Federal de Juiz de Fora  
E-mail: [cristina.dusi@ufjf.br](mailto:cristina.dusi@ufjf.br)

#### Fabrcio Pereira Soares

Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro  
Professor da Universidade Federal de Juiz de Fora  
E-mail: [fabrcio.soares@ufjf.br](mailto:fabrcio.soares@ufjf.br)

#### Endereço: Mariana Blanc Pereira

Rua José Lourenço Kelmer, s/n, Campus da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF - São Pedro, Juiz de Fora - MG, 36036-900. Brasil.

#### Endereço: Thiago Gomes de Almeida

Rua José Lourenço Kelmer, s/n, Campus da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF - São Pedro, Juiz de Fora - MG, 36036-900. Brasil.

#### Endereço: Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi

Rua José Lourenço Kelmer, s/n, Campus da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF - São Pedro, Juiz de Fora - MG, 36036-900. Brasil.

#### Endereço: Fabrcio Pereira Soares

Rua José Lourenço Kelmer, s/n, Campus da Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF - São Pedro, Juiz de Fora - MG, 36036-900. Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 21/02/2024. Última versão recebida em 04/03/2024. Aprovado em 05/03/2024.**

**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

Capacidades dinâmicas são habilidades de uma organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a demandas de mercados em rápida mudança, sendo centrais para explicar o crescimento das organizações. Ao mesmo tempo, a pesquisa sobre crescimento de pequenas empresas demonstra que crescer é vital para a consolidação e sobrevivência da empresa. No entanto, existe lacuna na literatura em relação às capacidades dinâmicas como condicionantes do crescimento das pequenas empresas. Assim, este trabalho consiste em estudo de caso com a empresa mineira Chico Rei que, após 10 anos de operação, alcançou a transição para organização de médio porte, configurando-se como caso singular para estudo e generalização dos achados em direção à teoria. Foram identificadas duas categorias de capacidades dinâmicas que explicam o crescimento e desempenho da empresa, ambas relacionadas à forma como a tecnologia é entendida como recurso estratégico para a firma.

**Palavras-chave:** Capacidades Dinâmicas. Crescimento. Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

Dynamic capabilities are an organization's ability to integrate, build and reconfigure internal and external competencies to respond to rapidly changing market demands, being central to explaining the growth of organizations. At the same time, research on small business growth demonstrates that growth is vital to business consolidation and survival. However, there is a gap in the literature that investigates this process in the Brazilian context. Thus, this work consists of a case study with the Minas Gerais company Chico Rei, which after 10 years of operation achieved the transition to a medium-sized organization, configuring itself as a unique case for study and generalization of findings towards theory. Two categories of dynamic capabilities were identified that explain the company's growth and performance, both related to the way in which technology is part of its strategic resources.

**Keywords:** Dynamic Capabilities. Growth. Small Businesses.

## 1 INTRODUÇÃO

Originado a partir do trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997), o conceito de capacidades dinâmicas deu origem a uma intensa vertente de pesquisas dentro do campo da estratégia (NERY, 2021), com debates e evoluções teóricas que sustentaram diversos estudos empíricos relevantes para a compreensão da formação da vantagem competitiva em diferentes organizações e setores (EISENHARDT; MARTIN, 2000; PETERALD *et al*, 2013; TEECE, 2017;2018). Além disso, os estudos sobre capacidades dinâmicas consolidaram trabalhos anteriores, ancorados sob as mesmas premissas teóricas, que procuraram explicar o processo de crescimento das organizações a partir do controle de seus ativos internos, como a teoria do crescimento da firma de Penrose (1959), a economia evolucionária de Nelson e Winter (1982), a abordagem das competências essenciais de Prahalad e Hamel (1990) e a visão baseada em recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991).

O tema do crescimento das organizações tem especial relevância para o contexto brasileiro, especificamente no que tange à dinâmica das pequenas empresas (NORTH *et al*, 2013), uma vez que crescer é central para a sobrevivência deste perfil de organização (PEREIRA *et al*, 2009). Revisões de literatura e estudos de evolução teórica demonstram que o tema das capacidades dinâmicas têm sido pouco explorado na pesquisa sobre crescimento das pequenas empresas brasileiras (MACHADO, 2016; BANTERLI; MANOLESCU, 2017; NERY, 2021).

Assim, este trabalho procura contribuir com esta lacuna, investigando, através de estudo de caso, o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que contribuíram para o crescimento e transição de pequena para média empresa da Chico Rei, firma do setor de moda sediada na cidade de Juiz de Fora - MG, de onde opera produção e venda de camisetas criativas para todo território nacional e países da América do Sul.

O artigo está estruturado, além desta introdução, em outras quatro seções, que apresentam o referencial teórico, metodologia, análise de resultados e discussão e considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está organizado em torno de 3 temas centrais para o trabalho: 1) aspectos conceituais sobre capacidades dinâmicas; 2) crescimento de pequenas empresas no Brasil; 3) transformação digital e crescimento.

## 2.1 Aspectos conceituais sobre capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas são habilidades de uma organização em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder rapidamente às mudanças em ambientes competitivos e voláteis (TEECE, 2007). Estabelecem as condições para obtenção de vantagem competitiva, uma vez que envolvem ação de gestores, processos e estruturas organizacionais que permitem à firma reconfigurar, com velocidade e padrão procedimental, o manejo de seus recursos diante de demandas competitivas (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Em importante revisão de literatura sobre a pesquisa em capacidades dinâmicas, Peteraf et al (2013) identificaram duas tradições de pesquisa que, com o tempo, unificaram-se: a primeira, originada a partir do trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997), que se baseou no conceito de economia evolucionária proposto por Nelson e Winter (1982), onde predominava uma abordagem econômica na análise das capacidades dinâmicas; e a segunda, originada a partir de artigo de Eisenhardt e Martin (2000), onde os autores advogam por investigações sobre capacidades dinâmicas a partir de lentes da teoria organizacional, humanidades e teorias sociais, uma vez que enxergavam componentes sociais, culturais e psicológicos nas capacidades dinâmicas que estariam limitados na abordagem econômica (PETERAF *et al*, 2013). No entanto, naturalmente ambas abordagens convergiram, consolidando uma visão teórica unificada a partir de novos trabalhos de Teece (2017; 2018), onde uma reconceituação das capacidades dinâmicas foi apresentada, contribuindo para que a teoria fosse operacionalizada a partir de novas investigações empíricas (NERY, 2021).

Para Teece (2018), as principais capacidades dinâmicas de uma empresa se estabelecem a partir das competências de *sensing* (identificar), *seizing* (apreender) e *transforming* ou *reconfiguring* (transformar ou reconfigurar). Estas competências estão relacionadas à capacidade de uma organização de projetar e implementar um modelo de negócios em direção a um empreendimento de alto retorno que seja capaz de acompanhar as mudanças em mercados dinâmicos (TEECE, 2018). Nesse sentido, para melhor compreensão das capacidades dinâmicas, observa-se a especificação das competências de acordo com Teece (2007; 2018):

**Quadro 2 – Definição das Capacidades Dinâmicas**

Capacidades	Descrição
<i>Sensing</i> (Identificação)	Essa capacidade está relacionada à identificação de oportunidades e ameaças do ecossistema empresarial. É o momento onde há abertura para a detecção e desenvolvimento de novas tecnologias para a organização. Envolve também o aprendizado em relação às próprias falhas (buscando corrigi-las de maneira rápida) e aos concorrentes. A capacidade de <i>sensing</i> permite que um empreendedor observe uma nova abertura no mercado e consiga obter novos ganhos com isso (TEECE, 2007; 2018)
<i>Seizing</i> (Apreensão)	Uma vez que novas tecnologias estão aptas para uso, elas devem ser implementadas em novos produtos, processos ou serviços. A capacidade de <i>seizing</i> está ligada ao processo de refinamento e desenvolvimento do projeto idealizado na fase de <i>sensing</i> . Nesse momento, é preciso confirmar recursos, elaborar modelos de negócio e estar em constante observação dos movimentos externos para antecipar-se das reações dos concorrentes e defender possíveis novas propriedades intelectuais. A capacidade de <i>seizing</i> está fortemente ligada com a estratégia da empresa porque neste momento é preciso traçar estratégias de acordo com os investimentos decididos, aproveitando as margens de retorno crescentes que possam alavancar investimentos em novos produtos ou serviços (TEECE, 2007; 2018).
<i>Transforming</i> ou <i>Reconfiguring</i> (Transformação)	Após a implementação de novas tecnologias e estratégias, a empresa precisa realinhar sua cultura e estrutura organizacionais para adequar-se às mudanças ocorridas. A capacidade de <i>transforming</i> ou <i>reconfiguring</i> identifica novas trajetórias, desvencilha-se de rotas não favoráveis e investe em novas capacidades adicionais necessárias. Neste ponto, a empresa deverá atingir um nível de rotina que irá garantir a eficiência operacional até que novas mudanças surjam (TEECE, 2007; 2018).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Teece (2007) e Teece (2018).

Para o desempenho da competência de *Sensing*, como descrito no quadro 2, é preciso que as lideranças organizacionais tenham as habilidades cognitivas de atenção e percepção

adequadas para o mercado onde estão inseridas (TEECE, 2018). A capacidade de *Seizing* possui ligação com o direcionamento de oportunidades para que novos produtos ou serviços sejam desenvolvidos internamente na organização (FROEHLICH, 2023). Assim sendo, as lideranças da organização precisam possuir as habilidades corretas para tomadas de decisões estratégicas e, também, que sejam capazes de estruturar novos procedimentos e projetos (FROEHLICH; BITTENCOURT, 2019). Por fim, a capacidade de *Transforming* ou *Reconfiguring* é o processo de alinhar a estrutura organizacional de acordo com as oportunidades identificadas que foram adotadas pela empresa, consolidando a mudança efetivamente para responder ao ambiente (FROEHLICH, 2023).

## 2.2 - Crescimento de pequenas empresas

No cenário brasileiro, as pequenas empresas enfrentam muitas dificuldades para o crescimento (MACHADO, 2016). Dados do IBGE (2021) mostram que a taxa de sobrevivência das empresas no ano de 2021 foi de 82,2% (dado, este, que é mensurado entre as empresas ativas em 2020 que permaneceram ativas em 2021), demonstrando um aumento em relação ao ano anterior. Observa-se também que a idade média das empresas foi mensurada em 11,4 anos, sendo inferiores às médias de 2019 e 2020. Além disso, é importante ressaltar que o instituto não mensurou totalmente os efeitos da pandemia da COVID-19 na análise desses dados e o impacto dela na alteração positiva ou negativa de números e médias encontrados (IBGE 2021). Em estudo realizado pelo Sebrae entre 2018 e 2021 a partir das bases de dados da RFB e pesquisas de campo, dentre as empresas que fecharam suas portas em 2020 verificou-se que havia pouco preparo, pessoal e profissional, entre os empresários, o que afetou sua capacidade de obtenção de crédito e de gestão do negócio. Tais problemas já haviam sido apontados em estudos anteriores do próprio Sebrae (2007).

North *et al.* (2013, p.7) ressaltam que

ao pequeno número de empresas sobreviventes, o inquestionável é que elas precisam necessariamente passar para o estágio seguinte, qual seja, aquele de desenvolver uma estratégia de competitividade, para continuar crescendo qualitativa e quantitativamente, vale dizer, para vencer novos desafios, agora os desafios do crescimento.

Quando se trata de pequenas e médias empresas, a gestão e a relação entre gestores/empresa se distingue muito das grandes empresas, especialmente nos critérios de

profissionalismo, impessoalidade e racionalidade (TERENCE, 2002), o que pode dificultar os processos de crescimento.

Em uma revisão de literatura sobre crescimento de pequenas empresas, Machado (2016) identificou três categorias de variáveis que influenciam a capacidade de crescimento das empresas: perfil do empresário - nível educacional e de conhecimento do ramo de atuação, experiência, redes de relacionamento, aspirações, expectativas, motivações e intenções de crescimento; perfil da empresa - tamanho, localização, modelo de negócio, orientação empreendedora e estrutura de mercado, capacidade aprendizagem e adaptação, parcerias e alianças estratégicas; características do ambiente - dinamismo do setor e barreiras de entrada, disponibilidade de recursos humanos, de capital e de matéria-prima, existência de redes interorganizacionais, presença de universidades e mecanismos de transferência de tecnologias, políticas públicas e programas de suporte às empresas.

Considerando esse conjunto abrangente de variáveis, a orientação estratégica empreendedora, com uso de tecnologia e associada à capacidade de aprendizagem e adaptação, pode ser tornar um diferencial para as micro e pequenas empresas que buscam crescimento e expansão no mercado. Os estudos de Ferreira (2007) apontaram para um maior crescimento de pequenas empresas capazes de lidar com o meio envolvente de forma proativa, inovadora e com maior aceitação de riscos. De forma complementar, Laskoski (2017) retrata como a utilização correta de dados e ferramentas tecnológicas mostra-se cada vez mais como um diferencial de competitividade entre as empresas, especialmente quando relacionados ao processo de tomada de decisão estratégica.

### **2.3 - Transformação digital e crescimento**

Segundo Albertin e Albertin (2021, p. 27), pode-se entender a transformação digital (TD) como “a aplicação de inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas”, ressaltando ainda que “pode-se definir a inovação digital como uma evolução da tecnologia anterior ou uma totalmente nova disponível para ser assimilada pela sociedade”. No entanto, não há um consenso sobre uma definição do tema, como ressaltado por Tadeu et al. (2018). Os autores afirmam que

Para alguns, a simples adoção de uma tecnologia, como a implantação de um sistema ERP (Enterprise Resource Planning), pode ser vista como uma iniciativa de transformação digital. Para outros, trata-se na verdade de um processo mais radical e evolucionário, que ocorre ao longo do tempo. E ainda há aqueles que associam a transformação digital aos novos modelos de negócios. Em uma visão mais ampla, a

transformação digital está relacionada ao emprego das novas tecnologias, com a finalidade de modificar ou criar novos modelos de negócios, redefinindo produtos, processos, relacionamento com fornecedores e a experiência dos clientes (TADEU *et al.*, 2018, p. 33).

Logo, para um entendimento generalizado, pode-se definir a TD como "um processo no qual as organizações utilizam a tecnologia como recurso essencial para melhorar o desempenho, aumentar o alcance no mercado e os resultados" (FROEHLICH *et al.*, 2023, p. 1). É necessário que haja uma aproximação entre a Tecnologia da Informação e estratégia de negócio dentro das empresas para que a Transformação Digital se realize (BHARADWAJ *et al.*, 2013).

Tadeu *et al.* (2018) apontam que a TD também é um meio pelo qual as empresas podem crescer e obter vantagens diante de seus concorrentes. Nesse sentido, dentre as possibilidades trazidas pelas tecnologias digitais estão novas oportunidades no mercado e pressão competitiva (FROEHLICH *et al.*, 2023).

De acordo com Rabelo (2020) o processo de TD apresenta três fases fundamentais chamadas "progresso tecnológico" para sua implementação: a) digitização: é o processo de transformação para valores binários (0 e 1) de imagens, sons, sinais e outros objetos do meio digital, que corresponde ao processo de transformação de dados em *bits*; b) digitalização: representa as mudanças reais dentro da organização possibilitadas pela tecnologia com a adoção de *big data*, *internet das coisas*, *blockchain*, etc.; c) transformação digital: após a implementação das duas fases anteriores completas, esse é o momento em que a organização terá maiores possibilidades de mudanças e oportunidades a serem alcançadas (RABELO, 2020). Nesse sentido,

"[...] afirma-se que a digitização é a conversão, a digitalização é o processo, e a transformação digital o efeito (...) O aumento das vendas e da produtividade, a inovação na criação de valor e novas formas de interação com os clientes são algumas das vantagens da transformação digital para as empresas (Froehlich *et al.*, 2023, p. 5)".

Tendo sido apresentadas as discussões teóricas sobre capacidades dinâmicas, crescimento das pequenas empresas brasileiras e transformação digital, passa-se, a seguir, à apresentação dos aspectos metodológicos da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho teve como objetivo compreender o papel das capacidades dinâmicas na transição de pequena para média empresa, a partir do estudo de caso da empresa



Chico Rei. O caso da Chico Rei apresenta singularidade (YIN, 2005), por se tratar do contexto de uma organização que nasceu como pequena empresa e obteve crescimento sustentado por uma década, até consolidar sua condição de média empresa, vivenciando uma transição que poucas firmas costumam obter no contexto brasileiro (MACHADO, 2016; BANTERLI e MANOLESCU, 2017; NERY, 2021).

Já é tradição nas pesquisas no campo da estratégia, que se articulam a partir da vertente de trabalhos da visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas, o uso da metodologia de estudo caso para o desenvolvimento das investigações (EISENHARDT, 1989; 2007). O estudo de caso se desenvolveu através de entrevistas com os 3 principais executivos da Chico Rei, sendo eles o Diretor Executivo e fundador da firma, o Diretor de TI e a Diretora de Operações. Também foi realizada uma quarta entrevista com a analista de RH. Os três diretores participam da empresa desde a sua fundação, conhecendo todo o histórico de crescimento, assim como as principais estratégias adotadas até então.

Cervo (2007) define que a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados validada para a pesquisa com estudo de caso, e que é utilizada quando não há meios documentais para coleta de informações pertinentes ao estudo. Eisenhardt (2007, p. 28) define a metodologia da entrevista como “uma forma altamente eficiente de coletar dados empíricos ricos, especialmente quando o fenômeno de interesse é altamente episódico”.

### Quadro 1 – Lista dos entrevistados para elaboração do estudo de caso

Entrevistado	Cargo
Entrevistado 1	Fundador e CEO
Entrevistado 2	Diretor
Entrevistada 3	Analista de Recursos Humanos
Entrevistada 4	Diretora de Operações

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na etapa de análise, cada entrevista foi avaliada separadamente para obtenção dos dados sem interferências cruzadas. Posterior a isso, as informações encontradas foram trianguladas, a fim de se combinar os diferentes resultados para consolidar as conclusões a respeito do fenômeno estudado neste trabalho. O procedimento de análise envolveu a análise de conteúdo (BARDIN, 2000), através da qual foram identificadas duas categorias de

capacidades dinâmicas, que foram relacionadas com a literatura, mais especificamente com a conceituação de Teece (2007).

## 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

A análise dos dados conduziu à identificação de duas categorias de capacidades dinâmicas. A primeira categoria foi nomeada como "Empresa Nativa Digital", e sua construção está relacionada com o papel da tecnologia no crescimento da Chico Rei. No entanto, ao contrário do que a literatura aponta (RABELO, 2020), a empresa não conduziu processos de transformação digital que apoiaram o crescimento; a Chico Rei parece ter sido uma empresa que nasceu digitalmente estruturada, o que parece ter relação direta com a escolha do fundador em operar com o modelo de e-commerce desde o princípio das atividades.

A segunda categoria trata da identificação de como a tecnologia desempenhou papel fundamental para que a Chico Rei desenvolvesse seu crescimento com baixo nível de centralização em seu fundador, o que também é singular na comparação com a literatura sobre crescimento de pequenas empresas (MACHADO, 2016). O baixo nível de centralização libera o fundador para tarefas estratégicas, como monitoramento do mercado, aprimoramento de competências organizacionais e desenvolvimento da equipe gerencial, além de acelerar o processo de ganho de escala. A seguir, cada uma das duas categorias será desenvolvida e descrita em maiores detalhes.

### 4.1 Empresa Nativa Digital

A Chico Rei iniciou suas atividades no mercado de confecção têxtil em 2008 (há 16 anos), na cidade de Juiz de Fora, Minas Gerais. Com capital social inicial de dez mil reais e enquadrada no porte de microempresa, a empresa nasceu com foco na criação de camisetas com estampas criativas, no formato exclusivo de loja online (*e-commerce*). Sua receita anual ultrapassou vinte milhões de reais no ano de 2020, evidenciando a transição de pequena para média empresa num intervalo de aproximadamente dez anos.

É evidente ao longo da análise de dados que a mentalidade do gestor e fundador é voltada para uma organização descentralizada, tecnológica e criativa. Na Chico Rei a tecnologia tornou-se o cerne norteador que estruturou todos os processos organizacionais estratégicos. A fala do fundador mostra que esta visão de tecnologia parece fazer parte das

competências da empresa:

A Chico Rei, tudo que você viu aqui, a base dela é tecnologia própria. A tecnologia é o ponto principal aqui para gente ao lado de criatividade e borogodó. A Chico Rei nasceu com isso. Ela não apareceu com isso, nós somos nativos do on-line (Entrevistado 1).

A fala do fundador demonstra que a “mistura de criatividade, tecnologia e borogodó” não aconteceu por acaso, mas sim como resultado de uma estratégia inicial de nascer como empresa criativa e tecnológica, num período (final da primeira década dos anos 2000) onde o desenvolvimento do mercado de comércio eletrônico ainda não apresentava a solidez e volume da década seguinte. Hoje a empresa conta com tecnologia própria, ponta-a-ponta na execução de suas atividades.

Nesse ponto, é possível observar que a capacidade de *sensing*, descrita por Teece (2007; 2018), encontra-se nas capacidades da Chico Rei, a partir das habilidades do fundador e CEO, ao observar uma nova oportunidade no mercado e desenvolver uma das primeiras marcas de moda exclusivamente atuante no comércio eletrônico, ainda na década de 2010. De acordo com a visão do empreendedor, percebe-se que a mentalidade tecnológica está presente desde o princípio:

Tudo tem como background o desenvolvimento próprio de tecnologia. Não é que ela apareceu, a Chico Rei nasceu com isso. (...) A tecnologia é parte do nosso processo de criação, do nosso processo de produção, do nosso processo de venda. A tecnologia é parte fundamental da empresa (Entrevistado 1).

O CEO ainda complementa, ao ser questionado quando obteve o *insight* necessário para o desenvolvimento do e-commerce e do desenvolvimento de tecnologias para a Chico Rei: “não é que eu percebi [a necessidade da inserção de tecnologia na empresa], é que para mim, era intrínseco, era necessário. Você tinha que ter ido para o *on-line* há quinze anos atrás (ENTREVISTADO 1)”. Esta fala evidencia o que Helfat e Peteraf (2015) nomeiam como habilidades cognitivas e de percepção de mercado. Se considerarmos a visão da transformação digital proposta por Rabelo (2020), a empresa na verdade não passou pelas fases de digitalização, digitalização e transformação digital. Ela na verdade já nasceu concebida

digitalmente. Nascer digitalmente transformada (na comparação com o processo de fundação de pequenas empresas na época) foi uma decisão que parece ter se transformado em habilidade da organização ao longo do tempo, influenciando todas as áreas da empresa. A organização parece ter desenvolvido a capacidade de responder às demandas de mercado sempre a partir da aplicação de tecnologias desenvolvidas internamente, ou da transformação de capacidades internas em ferramentas tecnológicas:

Não existe isso no mercado, então, a gente começou a criar tecnologias que não existiam usualmente, que não eram comuns. [...] A estamperia tem seis mil telas, você não encontra isso em estamperia normalmente, ou seja, pegar uma empresa que produz sob demanda a estamperia mais de mil artes, isso não existe no Brasil [...]. Mesmo que a serigrafia seja uma arte milenar, eu estou amparado pela tecnologia. O time de TI está aqui para ser uma porta de um time altamente criativo (Entrevistado 1).

Tratar a equipe de TI como parte do time criativo não é uma forma intuitiva de olhar para a tecnologia, o que revela um provável conjunto complexo de processos, conhecimentos e estruturas moldados pelo tempo, dialogando com o conceito de *seizing* proposto por Teece (2007). A empresa nasceu realizando as atividades de criação de estampas criativas, desenvolvimento de marca e vendas online dos produtos. A confecção e a estamperia eram terceirizadas. Com o crescimento, a empresa passou a ter produção e estamperia próprias. O processo de integração vertical destas atividades da cadeia produtiva envolveu desenvolvimento de tecnologia própria interna.

Para o Entrevistado 2, diretor de TI na Chico Rei, “se a gente não tivesse TI, não teria Chico Rei hoje, porque a gente iniciou basicamente com o *website* [...] tudo foi construído em cima da tecnologia”. O *software* de produção, nomeado informalmente como GALANGA, é responsável pelo setor de produção de ponta a ponta, isto é, do momento em que o pedido é registrado no *site*, passando pela gestão de estoque, escolha da estamperia, gestão de logística até a finalização da confecção para envio, o controle é feito internamente, desde o controle do rolo de malha [produção], costura, corte até a gestão de estoque e a página de vendas online. O time de TI é responsável por não somente gerir o sistema, como também seguir criando funcionalidades e adaptações para cada parte do processo de produção como for demandado pela direção. Aqui, pode-se identificar as capacidades de Identificação (*sensing*), Apreensão

(*seizing*), e Transformação (*transforming*), que envolvem as habilidades da empresa em detectar necessidades de mudança no mercado, apreender como reestruturar seus processos e modelos internos, e efetivamente conduzir mudanças na direção desejada.

Assim, ser uma empresa nativa digital tem relação direta com a capacidade de ter respondido rapidamente às mudanças do ambiente ao longos primeiros 10 anos de existência da empresa, tendo sido um dos fatores centrais que permitiram a transição de pequena para média empresa. Ser uma empresa nativa digital envolve habilidades de detectar novas oportunidades no mercado, e responder a elas através de desenvolvimentos tecnológicos produzidos internamente, gerando vantagem competitiva frente aos concorrentes, especialmente os de pequeno porte, que, conforme mostra a literatura, não nascem com estruturas tecnológicas, mas sim buscam a transformação digital para crescer (ALBERTIN e ALBERTIN, 2021). Chico Rei parece ter crescido mais rapidamente justamente por já vir desenvolvendo capacidades dinâmicas relacionadas à tecnologia desde sua fundação.

#### 4.2 - Tecnologia Descentraliza a Gestão no Fundador

Para o futuro, o Entrevistado 1 e CEO da organização, relata que a visão que possuem hoje é que a Chico Rei seja vista externamente [pelo mercado] como uma empresa de tecnologia. Embora o cerne da empresa esteja voltado para o setor têxtil, com o avanço da produção interna de tecnologia, a empresa se vê cada vez mais voltada para este nicho. Hoje a Chico Rei utiliza o sistema não somente dentro dos limites da empresa, mas, também disponibiliza para seus fornecedores acesso para que as informações referentes aos pedidos, estampas e datas sejam compartilhadas em tempo real entre os *stakeholders*.

A tecnologia (...) para o nosso negócio é extremamente importante. Os nossos fornecedores também usam nosso sistema. Então como eles, a maioria deles não tem um sistema próprio, não tem onde ou como organizar a produção, a gente faz essa organização e ele só utiliza nosso sistema. (...) Quando o cliente faz o pedido, esse pedido não precisa vir para a Chico Rei, não precisa ficar aqui dentro de alguma forma, ele automaticamente já vai para uma lista que o fornecedor consegue utilizar e ele consegue ver o que ele precisa produzir naquele dia, então ele tem a data que precisa produzir, a data que ele precisa entregar para a Chico Rei (Entrevistado 2).

A segunda categoria de capacidades dinâmicas, identificada a partir da análise de dados, foi nomeada “Tecnologia Descentraliza a Gestão no Fundador”, e representa uma característica organizacional da Chico Rei: processos centrais da empresa que não giram em torno do fundador, mesmo no princípio da operação, permitindo que a empresa tenha um nível maior de especialização em determinadas tarefas e consiga responder com velocidade às mudanças de mercado.

A empresa nasceu com habilidades de criatividade e buscou desenvolver outras relacionadas à tecnologia, devido à visão do fundador da empresa. Isso foi feito através da montagem de uma equipe que completasse suas habilidades. Este fato demonstra uma singularidade no processo de transição entre pequena e média empresa que a Chico Rei vivenciou. Na maioria das micro e pequenas empresas brasileiras, como visto em Escrivão Filho (2023), a organização nasce e se desenvolve em seus primeiros anos, centralizada nas habilidades do fundador, com forte traço de gestão familiar e sem a presença de recursos tecnológicos (especialmente nos casos em que a empresa não atua em setor tecnológico ou o que o fundador não tem formação na área tecnológica).

O fundador e CEO da empresa relatou que um dos pilares fundamentais para a Chico Rei é a construção de time, sendo anterior até mesmo à tecnologia, na garantia do sucesso da empresa: “o que eu acho mais importante é a construção de time, sem dúvida alguma” (Entrevistado 1). O significado de “construção de time” para o gestor, então, representa como ele conseguiu agregar ao time pessoas com competências complementares às dele para dar à Chico Rei “criatividade, tecnologia e *borogodó*” (Entrevistado 1). Ao criar a Chico Rei há cerca de dezesseis anos atrás, o fundador já considerou a contratação de um programador, que seria responsável por gerir o sistema de e-commerce da marca – este profissional viria a se tornar o Diretor de TI de Operações alguns anos depois e ocupa a posição até o presente momento.

Conforme o relato do Entrevistado 1, antes de toda a tecnologia e construção de marca, é preciso garantir que a empresa conte com pessoas altamente qualificadas para fortalecer a empresa. No entanto, o gestor complementa: “entre tecnologia e construção de marca, eu escolho tecnologia porque eu não vejo uma construção de marca hoje sem tecnologia” (Entrevistado 1). Na visão do Diretor de TI de Operações, pode-se entender como a automatização garante a descentralização e maior autonomia nos processos:

Assim que o cliente compra, por exemplo, faz o pagamento desse pedido esse sistema vai gerar uma produção e já vai enviar para o nosso estoque de insumos que foi feito esse pedido. Isso vai desencadear o processo da produção deste produto. Então, vai sair do estoque de insumos, vai para estamparia, onde o pessoal também tem as informações já do que tem que ser produzido, qual estampa que é, já tem a arte, já tem a foto, então ele já tem tudo na tela. Então, esse sistema faz todo esse processo (...). Quando a gente foi para nosso primeiro escritório maior que tinha um estoque maior e tudo mais na Chico Rei, eu fazia de tudo lá: fechar pedido, a gente levava a camiseta para os lugares, a gente arrumava loja, atendia cliente lá dentro (...). Então, a gente fazia muita coisa. Então, quando você vai crescendo, que você vai conseguindo criar setores dentro da empresa, muda bastante coisa. O investimento na TI fica maior, a gente consegue criar processos que facilitem a produção que a gente não conseguia quando era pequena, uma empresa pequena. (Entrevistado 2)

Esse relato do processo elucida dois pontos abordados anteriormente neste trabalho. O primeiro é o destaque para o quanto a tecnologia permite a descentralização do processo de produção central da empresa e agiliza o crescimento, permitindo que o fundador e equipe gerencial sejam capazes de desempenhar funções mais estratégicas. O segundo é como o crescimento da empresa foi concomitante ao desenvolvimento de sua tecnologia. De certa forma, esse *looping* impulsiona a empresa para alcançar suas metas e objetivos.

Diante do abordado, nota-se novamente a capacidade de *seizing* da Chico Rei, presente na implementação da tecnologia não somente em termos de processo, mas, também, na capacitação dos recursos humanos da organização (TEECE, 2007; 2018). A tecnologia não existe tão somente por si só, mas pela desenvoltura das lideranças e equipe operacional responsáveis pelo seu desenvolvimento e gestão ao longo dos processos internos da organização. Diferente do que é esperado pelo mercado, a tecnologia não exclui o capital humano, mas o complementa e capacita. O caminho traçado pela organização conta tanto com o apoio da tecnologia quanto da capacitação humana na estruturação de novos procedimentos e projetos de acordo com as decisões estratégicas tomadas pela liderança mediante às proposições de Froehlich e Bitencourt (2019).

A integração de processos, conhecimentos e estruturas é uma das características das capacidades dinâmicas, especialmente na consideração do recorte temporal, em que o caminho percorrido pela organização determina suas capacidades no presente (dependência do trajeto) (TEECE, 2007). Assim, a descentralização que a tecnologia provoca na gestão do fundador, é um fator que permitiu à Chico Rei responder mais rapidamente às mudanças no ambiente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo investigar capacidades dinâmicas que viabilizaram a transição de pequena para média empresa da Chico Rei, através da metodologia de estudo de caso. Os achados de pesquisa indicaram que a Chico Rei desenvolveu capacidades dinâmicas relacionadas à estrutura tecnológica desde sua fundação, facilitando a obtenção de ganhos de escala e aceleração do seu crescimento. As capacidades dinâmicas de *sensing*, *seizing* e *transforming* ou *reconfiguring* foram identificadas no processo de implementação e de desenvolvimento do modelo de negócios da organização.

Ao longo da pesquisa, foram identificadas duas categorias, diretamente relacionadas às capacidades dinâmicas que envolvem conhecimentos, processos e estruturas tecnológicas, que neste trabalho foram nomeadas como "Empresa Nativa Digital" e "Tecnologia descentraliza a Gestão no Fundador". Os entrevistados enxergam a tecnologia como o fator fundamental para o desenvolvimento e crescimento da Chico Rei. Diferentemente da maioria das pequenas empresas brasileiras, que buscam realizar transformação digital para obter eficiência operacional e melhorar a proposta de valor aos consumidores (ESCRIVÃO-FILHO, 2023), a Chico Rei apresenta indícios de ser uma empresa "*nativa digital*". Foi identificada uma segunda capacidade dinâmica, também relacionada à tecnologia, demonstrando a dependência do caminho (trajetória histórica dos processos e relações dentro da empresa), na construção das capacidades dinâmicas da empresa.

O trabalho também procurou contribuir com a lacuna de estudos sobre o crescimento de pequenas empresas, especialmente as que conseguem realizar a transição para organizações de médio porte, como a Chico Rei conseguiu. O estudo, no entanto, não é exaustivo e suas generalizações teóricas devem ser testadas em outros casos, especialmente em diferentes mercados. Investigar as capacidades dinâmicas de organizações que cresceram no contexto brasileiro é relevante para o avanço da pesquisa que possa contribuir para a redução da mortalidade das pequenas empresas, bem como com a geração de conhecimentos



que possam contribuir com a compreensão dos fatores que conduzem ao crescimento.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”. *GV Executivo*, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 26-29, 20 mar. 2021. Fundação Getulio Vargas.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. (1993). **Implantando a administração estratégica**. São Paulo, Atlas.

BHARADWAJ, A.; EL SAWY, O. A.; PAVLOU, P. A.; VENKATRAMAN, N. Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, v. 37, n. 2, p. 471–482, 2013.

BRANCO, A. L. P. C. **Exploring the benefits of digital-native e-tailers expanding their presence offline**. 2021. 40 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Management, Nova School Of Business And Economics, S/I, 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007. 161 p.

DOUGHERTY, J. **The impact of digital-native consumer brands on retail real estate**. 2014. 60 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Science In Real Estate Development, University Of Wisconsin - Madison, Massachusetts, 2019.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. **Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges**. *The Academy of Management Journal*, [S.L.], vol. 50, no. 1, p. 25–32, fev. 2007. JSTOR.

EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. *The Academy Of Management Review*, [S.L.], v. 14, n. 4, p. 532, out. 1989.

ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Especificidades da pequena empresa**. São Carlos: Escola de Engenharia de São Carlos – USP: 2023. (Material da disciplina SEP0545 – Gestão de Pequenas Empresas).

FERREIRA, J. J. M. A Orientação estratégica empreendedora como determinante de crescimento das pequenas empresas da indústria transformadora: o caso português. *Panorama Socioeconómico*, vol. 25, n. 34, enero-julio, 2007, pp. 34-47.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. As contribuições das capacidades dinâmicas para alavancar a inovação. In: TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S. (Orgs.). **Capacidades dinâmicas e renovação estratégica: como organizações se reinventam ao longo do tempo**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2019. p. 199-213.

FROEHLICH, C.; SCHREIBER, D.; REINHART, L. B.; **Capacidades Dinâmicas para Transformação Digital em um Negócio Empresarial**. In: Encontro da ANPAD - EnANPAD, 47., 2023, São Paulo. Anais [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-

Graduação e Pesquisa em Administração, 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Em 2021, saldo de empresas que entraram e saíram do mercado cresceu pelo terceiro ano seguido.** Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>. Acesso em: 11 dez. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Quase metade das empresas criadas em 1997 fecharam até 2005.** Rio de Janeiro: IBGE, 2007. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/13400-asi-quase-metade-das-empresas-criadas-em-1997-fecharam-ate-2005>. Acesso em: 11 dez. 2023.

LASKOSKI, F. C. Big Data e Analytics: a percepção dos líderes sobre o processo de tomada de decisões amparado por dados. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 60-70, 1 jul. 2017. SENAC SC.

MACHADO, H. P. V. **Crescimento de pequenas empresas:** revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão & Produção*, 23, 419-432, 2016.

MACHADO, H. P. V. **Crescimento de pequenas empresas:** revisão de literatura e perspectivas de estudos. *Gestão e Produção*, 23, abr-jun 2016, p.419-432.

MINTZBERG, H. **An Emerging Strategy of ‘Direct’ Research.** *Administrative Science Quarterly*, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 582-589, dez. 1979.

MURAKAMI, M. **Decisão estratégica em TI: estudo de caso.** 2003. 154 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

NELSON, R. R.; WINTER, S. G. **The Schumpeterian tradeoff revisited.** *The American economic review*, v. 72, n. 1, p. 114-132, 1982.

Nery, D. P. Explicando a Evolução do Conceito de Capacidades Dinâmicas. **Revista Gestão Organizacional**, 14(2), 269-282, 2021.

NORTH, K., SILVA NETO, E; CALLE, G. D. Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, 3(1), 6-19, 2013.

NORTH, KNETO, E. S.; CALLE, G. D. Vencendo os desafios do crescimento: o método “aprender a crescer” para pequenas e médias empresas brasileiras. **NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia**, v.3, n.1, p.6-19, 2013.

PENROSE, E. T. Profit sharing between producing countries and oil companies in the Middle East. **The Economic Journal**, v. 69, n. 274, p. 238-254, 1959.

PEREIRA, M. F., GRAPEGGIA, M., EMMENDOERFER, M. L., & TRÊS, D. L. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, 6(1), 50-65, 2009.

PESCADOR, C. M. **Tecnologias Digitais e Ações de Aprendizagem dos Nativos Digitais.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE FILOSOFIA E EDUCAÇÃO, 5, 2010, Caxias do Sul. Artigos. Caxias do Sul: Usc, 2010. p. 1-10

PETERAF, M; DI STEFANO, G; VERONA, G. **The elephant in the room of dynamic capabilities:** Bringing two diverging conversations together. *Strategic management journal*, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **The core competence.** *Harvard Business Review*, 1990.  
 RABELO, A. **Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade.** *Rock Content*, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em: 11 dez. 2023.

TEECE, D. J. Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

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

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic management journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001. 205 p. Tradução: Daniel Grassi. Reimpressão 2004.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

PEREIRA, M. B; ALMEIDA, T. G; DUSI, C. S. C. O; SOARES, F. P. Capacidades Dinâmicas na Transição de Pequena para Média Empresa: Um Estudo de Caso da Empresa Chico Rei. **Rev. FSA**, Teresina, v. 21, n. 2, art. 12, p. 225-243, fev. 2024.

Contribuição dos Autores	M. B. Pereira	T. G. Almeida	C. S. C. O. Dusi	F. P. Soares
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X		
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X