



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP**  
**Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas - ICEA**  
**Colegiado do Curso de Engenharia de Produção - COEP**  
**Campus João Monlevade**



## **Monografia**

# **CAPACIDADES DINÂMICAS E *STARTUPS*: UM ESTUDO SOBRE O MONITORAMENTO DOS FATORES DO AMBIENTE EXTERNO**

**Vitória das Graças Ferreira**

**João Monlevade MG**

**2022**

**Vitória das Graças Ferreira**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E *STARTUPS*: UM ESTUDO SOBRE O  
MONITORAMENTO DOS FATORES DO AMBIENTE EXTERNO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Ouro Preto como parte dos requisitos para obtenção do grau em Engenharia de Produção pelo Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas da Universidade Federal de Ouro Preto.

**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

**Co-orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dra. Luciana Paula Reis

**JOÃO MONLEVADE**

**2022**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

F383c Ferreira, Vitoria das Graças.  
Capacidades dinâmicas e startups [manuscrito]: um estudo sobre o monitoramento dos fatores do ambiente externo. / Vitoria das Graças Ferreira. - 2022.  
63 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Alana Deusilan Sester Pereira.  
Coorientadora: Profa. Dra. Luciana Paula Reis.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Aprendizagem organizacional. 2. Aptidão. 3. Gestão do conhecimento. 4. Inteligência competitiva (Administração). I. Pereira, Alana Deusilan Sester. II. Reis, Luciana Paula. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU 005.94

Bibliotecário(a) Responsável: Flavia Reis - CRB6-2431



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Vitória das Graças Ferreira

### Capacidades Dinâmicas e startups: Um estudo sobre o monitoramento dos fatores do ambiente externo

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 28 de outubro de 2022.

#### Membros da banca

Dra. Alana Deusilan Sester Pereira - Orientadora - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Luciana Paula Reis - Coorientadora - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Clarissa Barros da Cruz - Universidade Federal de Ouro Preto  
Dr. June Marques Fernandes - Universidade Federal de Ouro Preto

Alana Deusilan Sester Pereira, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 25/11/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 25/11/2022, às 19:17, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0432465** e o código CRC **92C49B3D**.

Dedico este trabalho a Deus, por nortear minha vida.

Aos meus pais, Maria Geralda e Carlos Miguel, por todo incentivo e por não medirem esforços para que esse sonho se tornasse realidade.

Aos meus amigos, que tornaram essa trajetória mais leve e me deram forças quando precisei.

A todos os professores que tive durante minha caminhada, em especial as minhas prezadas e queridas Prof.as Dras Alana Sester e Luciana Paula, por todo conhecimento compartilhado.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por nortear a minha vida até aqui, por nunca me deixar desistir dos meus sonhos e por ter me dado forças para realização e conclusão deste trabalho.

Agradeço a todos os meus familiares pelo apoio incondicional nos diversos momentos durante essa minha trajetória.

A minha professora orientadora Dra. Alana Deusilan Sester Pereira, por toda dedicação, paciência e acompanhamento durante todos esses meses, dando todo auxílio necessário para elaboração deste trabalho.

A minha professora coorientadora Dra. Luciana Paula Reis, por todos os seus ensinamentos, desde as primeiras iniciações científicas, eles foram a base necessária para que eu pudesse concluir este trabalho.

Aos professores integrantes da comissão julgadora deste trabalho de conclusão de curso, Dra. Clarissa Barros da Cruz e Dr. June Marques Fernandes, por aceitarem o convite, pela disponibilidade e por toda contribuição com o trabalho.

A todas as noventa e quatro *startups*, pela disponibilidade em participarem desta pesquisa e colaborarem com a realização do meu estudo.

Agradeço a todos os meus amigos de caminhada, que tiveram papel fundamental para a conclusão deste trabalho, obrigada por sempre me incentivarem e serem meu ponto de alívio e descanso quando eu precisei.

E o meu muito obrigada, a todos aqueles que contribuíram, de forma direta ou indiretamente, com a realização deste trabalho.

“É justo que muito custe o que muito vale”

**Santa Teresa D’Ávila**

## RESUMO

A construção da capacidade dinâmica de uma organização está relacionada a sua capacidade de gerir novas oportunidades e transformações, muitas dessas novas oportunidades podem ser adquiridas através do ambiente externo em que essas organizações atuam. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo geral identificar as práticas de monitoramento do ambiente externo mais utilizadas pelas *startups* que suscitam reflexões para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas. Assim, este estudo inova ao verificar, empiricamente, como os conhecimentos identificados no monitoramento do ambiente externo possibilitam às organizações criarem capacidades de se adaptarem às tendências e exigências do meio em que estão inseridas. Nesse contexto, tendo como marco teórico a bibliografia sobre capacidades dinâmicas, identificou-se uma lacuna nos trabalhos publicados, visto que eles não abordam processos relativos à identificação dos conhecimentos do ambiente externo e tampouco analisam a capacidade das organizações de absorverem esses conhecimentos e torná-los uma fonte de formação da sua capacidade dinâmica. Com isso, surge o problema de pesquisa: Quais práticas e fatores as *startups* mais utilizam para o monitoramento do ambiente externo para criarem capacidades de se adaptarem às tendências e exigências do meio em que estão inseridas? Desse modo, a estratégia de investigação foi apoiada nos métodos quantitativos, realizando, para tanto, um *survey* com *startups* de diferentes setores de diferentes regiões do Brasil. Nesse contexto, o presente trabalho contou com a participação de 94 empresas, sendo possível identificar os fatores do ambiente externo que são monitorados, dentre eles tendo mais destaques os fatores de concorrentes, mercado, tecnologia, clientes e inovação; as práticas mais realizadas pelas *startups* e a relação desses resultados com a literatura. Ademais, foi possível constatar que as *startups* utilizam da capacidade de absorção para construir sua capacidade dinâmica.

Palavras-chaves: Capacidade dinâmica, gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional, *startups*.



## **ABSTRACT**

The construction of an organization's dynamic capacity is related to its ability to manage new opportunities and transformations, many of these new opportunities can be acquired through the external environment in which these organizations operate. Thus, this work has the general objective of identifying the external environment monitoring practices most used by startups that raise reflections for the development of dynamic capabilities. Thus, this study innovates by verifying, empirically, how the knowledge identified in the monitoring of the external environment enables organizations to create capacities to adapt to the trends and requirements of the environment in which they operate. In this context, having the bibliography on dynamic capabilities as a theoretical framework, a gap was identified in the published works, since they do not address processes related to the identification of knowledge from the external environment, nor do they analyze the capacity of organizations to absorb this knowledge and make it them a source of formation of their dynamic capacity. With this, the research problem arises: What practices and factors do startups use most to monitor the external environment to create capabilities to adapt to the trends and requirements of the environment in which they operate? Thus, the research strategy was based on quantitative methods, conducting a survey with startups from different sectors in different regions of Brazil. In this context, the present work involved the participation of 94 companies, making it possible to identify the factors of the external environment that are monitored, among which the factors of competitors, market, technology, customers and innovation stand out more; the practices most carried out by startups and the relationship of these results with the literature. In addition, it was possible to verify that startups use absorption capacity to build their dynamic capacity.

Keywords: Dynamic capability, knowledge management, organizational learning, startups.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Caracterização dos respondentes	23
<b>Figura 2 -</b> Nuvem de representação das palavras destacadas	25

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - Percentagens de respostas no fator Condições Legais	27
<b>Tabela 2</b> - Percentagens de respostas no fator Condições tecnológicas	28
<b>Tabela 3</b> - Percentagens de respostas no fator do cenário político e econômico	29
<b>Tabela 4</b> - Percentagens de respostas no fator de Parceiros	29
<b>Tabela 5</b> - Percentagens de respostas no fator de concorrentes	30
<b>Tabela 6</b> - Percentagens de respostas no fator de clientes	31
<b>Tabela 7</b> - Percentagens de respostas nas formas de aplicação da capacidade dinâmica	32

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Descrição dos fatores externos	17
<b>Quadro 2</b> - Sintetização dos resultados dos fatores	34

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Classificação das <i>startups</i>	22
<b>Gráfico 2</b> - Dendograma de correlação das <i>startups</i>	33

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 Objetivo Geral	14
1.2 Objetivos Específicos	14
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>15</b>
2.1 Capacidades Dinâmicas	15
2.1.1 Monitoramento do ambiente externo e o Microfundamento Sensing	16
2.2 Práticas de monitoramento do ambiente externo	18
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>20</b>
4.1 Caracterização das <i>startups</i> e dos respondentes	20
4.2 Identificação das práticas de monitoramento do ambiente externo utilizadas pelas <i>startups</i>	23
4.2.1 Percepção dos respondentes quanto à prática de monitoramento do ambiente externo	23
4.2.2 Fatores do ambiente externo que são monitorados pelas <i>startups</i>	25
4.2.2.1 Fator Condições legais	26
4.2.2.2 Fator Condições Tecnológicas	26
4.2.2.3 Fator do Cenário Político e Econômico	27
4.2.2.4 Fator do Cenário de Parceiros	28
4.2.2.5 Fator de Concorrentes	28
4.2.2.6 Fator de Clientes	29
4.2.3 Práticas de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas <i>startups</i>	30
4.3 Análise de Cluster	31
<b>5. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES</b>	<b>33</b>
5.1 Fatores do ambiente externo e práticas de monitoramento utilizadas pelas <i>startups</i>	33
5.2 Análise das práticas utilizadas pelas <i>startups</i> no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas	35
5.3 Discussão dos resultados obtidos por meio da análise de cluster	35
5.4 Conclusões	36
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>38</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O processo de globalização traz como consequência a mudança do ambiente onde as organizações estão inseridas, o tornando cada vez mais dinâmico e competitivo. Com isso, aprender com concorrentes, clientes, parceiros e colaboradores se torna imperativo para as organizações (MOON, RUONA, VALENTINE, 2017). Dessa forma, é comum que ao longo dos anos as organizações passem por cenários de mudanças, sofrendo grandes modificações e desafios, mudando, muitas vezes, completamente sua forma de atuação no mercado. Diante desses cenários, as organizações precisam implantar estratégias que respondam a essas mudanças, para que possam sobreviver e crescer em longo prazo (ROSSETTO *et al.*, 2020). Uma estratégia para que tais aprendizados se concretizem é o monitoramento do ambiente onde as organizações estão inseridas. Esse monitoramento, pode contribuir com o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, uma importante competência para as organizações inseridas em mercados em constante mudança (TEECE, PISANO SHUEN, 1997).

A capacidade dinâmica é considerada como “a habilidade da firma para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar rapidamente mudanças ambientais” (TEECE, PISANO, SHUEN, 1997, p. 515). Além disso, a capacidade dinâmica tem sido abordada a partir de várias perspectivas, podendo ser definida como a capacidade de inovar (COLLIS, 1994), capacidade de criar e modificar sua base (HELFAT *et al.*, 2008) ou simplesmente, pode-se definir como a capacidade de utilizar recursos para realizar uma tarefa ou atividade, contra a oposição das circunstâncias (TEECE, 2014).

Vários estudos vêm sendo realizados, relacionando o conceito de conhecimento e capacidade dinâmica. A maioria dos estudos buscam analisar a importância do recurso conhecimento no conceito e nas dimensões das capacidades dinâmicas (VALENTIM, LUÍS, LISBOA (2016); GUERRA *et al.*, (2015); PEREIRA (2016); KAMAL, SHAWKAT (2020); BELKHODJA (2022)). Ainda, alguns estudos como, por exemplo, Enkel e Sagmeister (2020) e Men *et al.*, (2020), mostram que as organizações fazem uma constante busca por conhecimentos externos. Contudo, vale destacar que esses trabalhos não abordam processos relevantes relativos ao conhecimento, como o de monitoramento do ambiente externo; e, ainda, poucos estudos medem a capacidade das organizações de absorverem o conhecimento do ambiente externo e torná-los uma fonte de formação da sua capacidade dinâmica.

Nesse sentido, com a finalidade de reduzir o *gap* de que como as organizações absorverem o conhecimento do ambiente externo e os tornam uma fonte de formação da sua capacidade dinâmica, o problema de pesquisa proposto é:

Quais práticas e fatores as *startups* mais utilizam para o monitoramento do ambiente externo para criarem capacidades de se adaptarem às tendências e exigências do meio em que estão inseridas?

Assim, a presente pesquisa se justifica pela necessidade e importância do monitoramento do ambiente externo das organizações, dando a elas a possibilidade de criarem capacidades de se adaptarem às tendências e exigências do meio em que estão inseridas (MEIRELLES, CAMARGO, 2014). Ainda, partindo do princípio que, conforme Teece (2007), as empresas com fortes capacidades dinâmicas são intensamente empreendedoras, a escolha de *startups* para a realização da coleta de dados da pesquisa se guiou por se tratarem de organizações que se encontram em um cenário de constante incerteza e serem organizações totalmente empreendedoras. Dessa forma, esse cenário se mostra propício para possibilitar reflexões a diferentes organizações, que se encontram em ambientes semelhantes, para auxílio na criação de suas capacidades dinâmicas, na tomada de decisões e na obtenção de vantagens competitivas. Perante o exposto, o intuito geral do estudo e os objetivos específicos são:

### **1.1 Objetivo Geral**

Identificar as práticas de monitoramento do ambiente externo mais utilizadas pelas *startups* no processo de desenvolvimento de capacidades dinâmicas para se ajustarem ao meio em que estão inseridas.

### **1.2 Objetivos Específicos**

- 1) Caracterizar as *startups* e os respondentes da pesquisa;
- 2) Identificar os principais fatores do ambiente externo e as práticas utilizadas pelas *startups*;
- 3) Realizar um agrupamento de similaridades das *startups* conforme suas respostas no tange à utilização das práticas de monitoramento do ambiente externo.



## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A presente seção aborda os conceitos-chaves que foram necessários para o desenvolvimento e construção do presente trabalho.

### **2.1 Capacidades Dinâmicas**

O termo Capacidade Dinâmica foi apresentado em estudos pioneiros de Teece, Pisano e Shuen (1997), que definiram a Capacidade Dinâmica como a habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de rápida mudança. Alguns autores definem a Capacidade Dinâmica como a capacidade da organização de criar, operar, estender ou modificar sua base de recursos criando capacidade comuns (HELFAT *et al.*, 2007, ZOLLO, WINTER, 2002). Outros autores defendem que as capacidades dinâmicas são processos estratégicos e organizacionais pelos quais as empresas adquirem novas configurações de recursos à medida que os mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem (EISENHARDT, MARTIN, 2000). Conforme Machado (2018), existem várias categorias diferentes dentro das capacidades dinâmicas, como por exemplo capacidades de absorção, capacidade de aprendizagem, capacidade de inovação, capacidade de rupturas. Rocha (2018) afirma que a capacidade de absorção é uma das categorias mais relevantes das capacidades dinâmicas. Para Picoli e Takahashi (2016, p. 4), “essa capacidade de absorção é definida como rotinas e processos organizacionais por meio dos quais uma organização adquire, assimila, transforma e aplica os conhecimentos”.

O tema capacidades dinâmicas têm despertado o interesse e mostrado um crescimento considerável nos últimos anos (SCHILKE, HU, HELFAT, 2018). Diversos estudos mostram que as capacidades dinâmicas são capazes de manter as organizações vivas e competitivas no mercado, devido ao desenvolvimento de habilidades que lhe asseguram a promover vantagem competitiva em ambientes de constante mudanças (HELFAT, RAUBITSCHKEK 2018; MCGRATH, 2019; SURMEIER, 2020). Dessa forma, as capacidades dinâmicas podem ser consideradas as responsáveis por efetuar mudanças na base de recursos existentes da organização, seu ecossistema e ambiente externo, assim como sua estratégia (SCHILKE, HU, HELFAT, 2018; KOWALKOWSKI, EKOM, ODERA, 2021), transformando o seu modelo de negócios (TEECE, 2018).

No seu trabalho de 2007, Teece apresenta um novo conceito, onde as capacidades dinâmicas são entendidas por microfundamentos, sendo eles as capacidades dinâmicas de

monitorar (*sensing*), apropriar-se (*seizing*) e reconfigurar-se (*reconfiguring*). A capacidade de monitorar (*sensing*) se refere a capacidade de detecção dos aspectos da empresa que precisam de mudança, a capacidade apropriar-se (*seizing*) se liga a capacidade de apreensão e aproveitando as oportunidades apresentadas pelas mudanças, por fim, a capacidade de reconfigurar-se (*reconfiguring*) é relativa a reconfiguração, gerando novos recursos para revigorar os recursos internos existentes (TEECE, 2007; KOWALKOWSKI, EKOM, ODERA, 2021).

Contudo, o microfundamento que está mais relacionado ao objetivo deste trabalho é o *sensing*, uma vez que este se relaciona com o monitoramento do ambiente externo e será apresentado a seguir.

### **2.1.1 Monitoramento do ambiente externo e o Microfundamento *Sensing***

O monitoramento do ambiente externo é entendido como sendo o processo de coletar, analisar e interpretar informações e tendências externas que poderão ser utilizadas na tomada de decisão estratégica e obtenção de vantagem competitiva (AGUILAR, 1967; CHEGE, WANG, 2020). Machuki e Aosa (2011) definem o ambiente externo como qualquer força externa que desempenha um papel crucial em influenciar o desempenho de uma organização. Segundo Samoilenko e Osei-Bryson (2013), as organizações modernas operam em ambientes dinâmicos e competitivos. Dessa forma, o sucesso da operação das organizações depende da rapidez com que elas reagem às mudanças em seu ambiente externo (PESOTSKAYA, SELYUTINA, TRUSHKOVSKAYA, 2020).

Para Eriksson (2014) os fatores externos são divididos em fatores ambientais que abrangem o ambiente institucional turbulento, mercados e ambiente tecnológico; e os fatores de relacionamentos e redes interorganizacionais que envolvem três elementos: posição da rede, complementaridade de ativos e parceria para aprendizagem. Vasconcellos Filho (1983) divide o ambiente externo em dois, sendo eles; macroambiente (variáveis econômicas, sociais, culturais, demográficas, políticas, tecnológicas, legais e ecológicas) e ambiente operacional (pessoas, grupos de pessoas, entidades, empresas, órgãos do Governo). Em seu estudo, Pereira (2018) enumera alguns fatores externos considerados importantes no processo decisório, sendo entre eles: clientes; concorrentes; parceiros/fornecedores; condições econômicas, políticas e condições legais e condições tecnológicas. O quadro 1 apresenta uma breve descrição desses fatores:

**Quadro 1** - Descrição dos fatores externos

<b>Fatores</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores</b>
Clientes	O monitoramento de cliente busca acompanhar informações sobre tendências quanto aos comportamentos de consumo, às demandas não atendidas, ao nível de qualidade requerido, ao perfil, ao potencial de crescimento, à resistência a inovações e a nichos mercadológicos.	MIRANDA (1999)
Concorrentes	O monitoramento dos concorrentes busca analisar e acompanhar as trajetórias, rotas estratégicas, desempenho e posicionamento competitivo dos concorrentes atuais e em potencial.	HOFFMANN (2011)
Condições políticas e econômicas	O monitoramento das condições políticas, busca informações sobre tendências quanto a diretrizes do Poder Executivo. Já o monitoramento econômico busca informações sobre tendências quanto à conjuntura econômica nacional e mundial.	MIRANDA (1999)
Parceiros/ Fornecedores	O monitoramento de parceiros busca investigar o desempenho dos serviços prestados pelos parceiros/fornecedores da empresa, investigando informações sobre o perfil, atitudes, localização, opções de fontes de fornecimento, condições de transporte, preços, prazos de pagamento, descontos, entrega e tendências.	ÂNGELO(2005), MIRANDA (1999)
Condições legais	O monitoramento de condições legais busca informações sobre tendências quanto a ações dos Poderes Legislativo e Judiciário no que se refere à legislação tributária, fiscal, trabalhista, sindical, de uso de recursos (hídricos, minerais, vegetais etc.), comercial (compras, contratações, alienações, permissões, concessões, outorgas etc.) e de propriedade autoral e tecnológica (marcas e patentes).	MIRANDA (1999)
Condições tecnológicas	O monitoramento tecnológico busca acompanhar os avanços técnicos e científicos, para obter a inovação de produtos existentes, criar novos produtos, examinar as questões oriundas da convergência tecnológica.	HOFFMANN (2011)

**Fonte** – Autoria própria, elaborado pela autora.

De acordo com Cancellier *et al.*, (2009) a identificação de quais fatores possuem maior influência sobre uma empresa é uma tarefa difícil, e por esse motivo, devem ser monitorados. Dessa forma, entende-se, portanto, que ao monitorar o ambiente externo é possível de se conhecer mudanças externas, obter informações mais precisas sobre a organização e fornecer informações para a tomada de decisão estratégica (LESTER, PARNELL, 2008).

O monitoramento dos fatores externos se encaixam em um dos microfundamentos de Teece (2007), sendo ele a capacidade de monitorar (*sensing*). Esse microfundamento inclui aspectos como: identificação, desenvolvimento, co-desenvolvimento e avaliação de oportunidades que dizem respeito às necessidades do cliente (TEECE, 2014). O investimento em pesquisas, exploração de mercados e tecnologias e captura de ideias de funcionários, também contribuem para esse microfundamento (TEECE, 2007).

O microfundamento sensing está ligado à capacidade de uma organização de examinar continuamente o ambiente organizacional (MAKKONEN *et al.*, 2014). Dessa forma, uma organização com alta capacidade de monitorar seu ambiente é capaz de adquirir de forma sistemática, contínua e confiável informações estrategicamente relevantes do ambiente, incluindo tendências de mercado, melhores práticas e atividades dos concorrentes, ou seja, informações do ambiente externo da organização (KUMP *et al.*, 2019).

## **2.2 Práticas de monitoramento do ambiente externo**

Conforme Neto (2006), o termo “Práticas” pode ser definido como aquilo o que as pessoas fazem, para obter resultados das suas ações. Conforme Goodrich (1987), o monitoramento do ambiente é realizado para atender às necessidades de acompanhar as mudanças rápidas e abruptas no ambiente externo. Dessa forma, as práticas de monitoramento do ambiente externo estão relacionadas às atividades que as organizações fazem com o intuito de monitorar o ambiente externo e obter resultados com essas ações.

De acordo com Beal (2000) uma das principais vantagens de adotar práticas de monitoramento está na possibilidade de conhecer oportunidades e ameaças que interferem no desempenho e na sobrevivência das organizações. Para Kamoun-Chouk (2007), entre os benefícios da adoção de práticas de monitoramento do ambiente externo estão o reconhecimento dos fatores que influenciam a direção da organização, a colaboração com o desenvolvimento de planos e estratégias, e a contribuição para o alinhamento entre estratégia organizacional e demandas de mercado. Em seu trabalho Pereira (2018) realiza uma investigação e apresenta para cada fator (Cliente, Concorrentes, Parceiros, Condições Legais, Condições Tecnológicas, Condições Econômicas e Políticas) práticas utilizadas para o monitoramento do ambiente externo. Entre essas práticas apresentadas, podemos citar como exemplo: “ A busca frequente de informações sobre o cliente disponíveis na web, nas redes sociais ou no site institucional”, “ Realização de mapeamento para conhecer bem os principais concorrentes da empresa”, A busca por compreender as necessidades do parceiro” entre outras.

### 3. METODOLOGIA

Para cumprir seus objetivos, este estudo foi pautado na abordagem da pesquisa quantitativa do tipo *survey*, cujo objetivo é entender o indivíduo e os elementos do ambiente que eles pertencem por meio da coleta de dados (MORABITO *et al.*, 2018). Conforme Silva *et al.*, (2019), a pesquisa do tipo *survey* é aplicada com o objetivo de estudar uma amostragem definida de uma determinada população, podendo ser uma pessoa, como também famílias, empresas, cidades, estados e nações. Esse tipo de pesquisa pode ter três finalidades: de exploração, explicação e descrição (BABBIE, 1999; MAY, 2004). Assim, de acordo com o problema de pesquisa apresentado neste estudo, a finalidade a ser considerada é a exploração e o desenho da *survey* é interseccional, ou seja, a coleta dos dados foi realizada em um único intervalo de tempo.

Com o intuito de se cumprir o propósito, o estudo foi dividido em 5 etapas, sendo elas: (i) levantamento de literatura correlata; (ii) definição da amostra; (iii) adequação do questionário; (iv) aplicação do questionário e (vii) análise dos dados.

Decorrente, na primeira etapa para levantamento de literatura, foram realizadas buscas no período de fevereiro de 2022 a abril de 2022 nas principais bases de dados, a saber: *Scopus*, *Science Direct* e *Web of Science*, e *Google Scholar*. As palavras-chaves utilizadas foram: “*dynamic capabilities + knowledge*” , “*dynamic capabilities + knowledge of the external environment*” , “*Innovation + Knowledge*”. Primeiramente, foram selecionadas aproximadamente as 150 primeiras publicações a cada conjunto de palavras-chaves, visto que, a partir daí, os artigos não apresentavam relação direta com o tema. Além disso, a seleção foi feita conforme os artigos mostravam ter mais aptidão com o tema, em sequência, foi realizado a análise do conteúdo desses artigos, com o intuito de selecionar os que melhor se alinhavam com os objetivos deste trabalho. Ao final da análise, foram selecionados 25 artigos, do período de 2013 a 2021, para elaboração de um fichamento (Apêndice A) com as seguintes categorias: (1) Ano, (2) Autor, (3) Artigo, (4) Objetivo (5) Teorias utilizadas, (6) Classificação e (7) Principais resultados.

Em relação à segunda etapa, com objetivo de definir a amostra para realização da pesquisa, foi realizado o mapeamento de *startups* no site *StartupBase* (2022), base de dados oficial do ecossistema brasileiro de *startups*. O mapeamento foi realizado a partir das *startups* que possuíam *e-mail* cadastrado, selecionando, assim, aproximadamente 1500 *startups*. Com

isso, para obter os dados na terceira etapa, o questionário utilizado no trabalho de Paula (2021) foi readequado para este trabalho. O questionário foi estruturado no formato *likert* de 5 pontos presente no Apêndice B, sendo 5 para concordo totalmente e 1 para discordo totalmente em sua maioria, com perguntas que aliam os itens encontrados na literatura e no estudo de Pereira (2018).

A quarta etapa, que se refere à aplicação do questionário, teve o intuito de se atingir o maior número possível de respondentes. Para tanto, foram realizadas aproximadamente 20 publicações em grupos de redes sociais (*linkedin*, *telegram* e grupos no *facebook*), contendo o *link* dos questionários e um texto informativo sobre o objetivo da pesquisa. Ademais, foi encaminhado o questionário via *e-mails* individuais para as, aproximadamente 1500 *startups* selecionadas na segunda etapa, alcançando 94 respostas. Esta coleta de dados ocorreu no período de Julho de 2022 a Setembro de 2022.

Por fim, para finalização do trabalho, na quinta etapa, foram realizadas análises por meio da estatística descritiva, para a caracterização das *startups* e de seus respectivos respondentes, análises dos fatores que são monitorados pelas *startups*, análises referentes a cada fator disponibilizado no questionário e análise de *cluster*, com o objetivo de agrupar as *startups* semelhante conforme as respostas apresentadas no questionário. Para realização das análises foram utilizados o *software Power BI* e o *Software Minitab 14*.

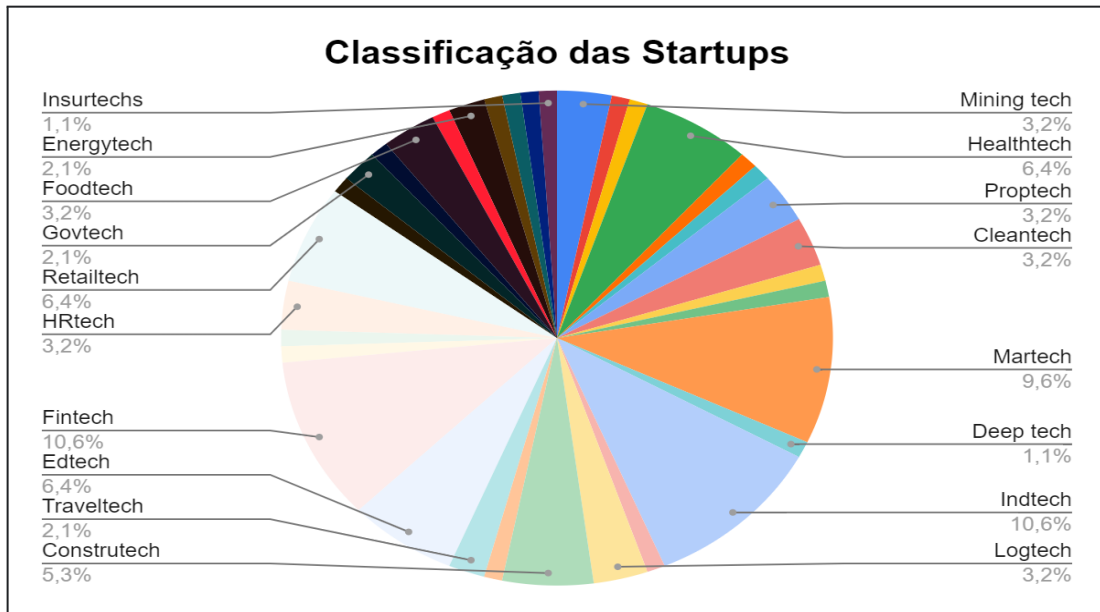
## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

### **4.1 Caracterização das *startups* e dos respondentes**

Ao todo, conforme destacado na metodologia, 94 *startups* participaram da pesquisa. Destas, 28,7% são pertencentes ao estado de Santa Catarina; 26,6% são do estado de São Paulo; 17% do estado do Minas Gerais; 9,6% são do estado do Paraná; 4,3% do estado do Rio de Janeiro; 3,2% são do estado de Goiás; 3,2% são do estado do Espírito Santo; 2,1% do estado da Bahia e 2,1% do estado do Rio Grande do Sul. Dessa forma, a região com maior representatividade na pesquisa foi a região Sul do Brasil.

Quanto à classificação dessas *startups*, o gráfico 1 apresenta suas categorias por área de atuação.

**Gráfico 1 - Classificação das Startups**



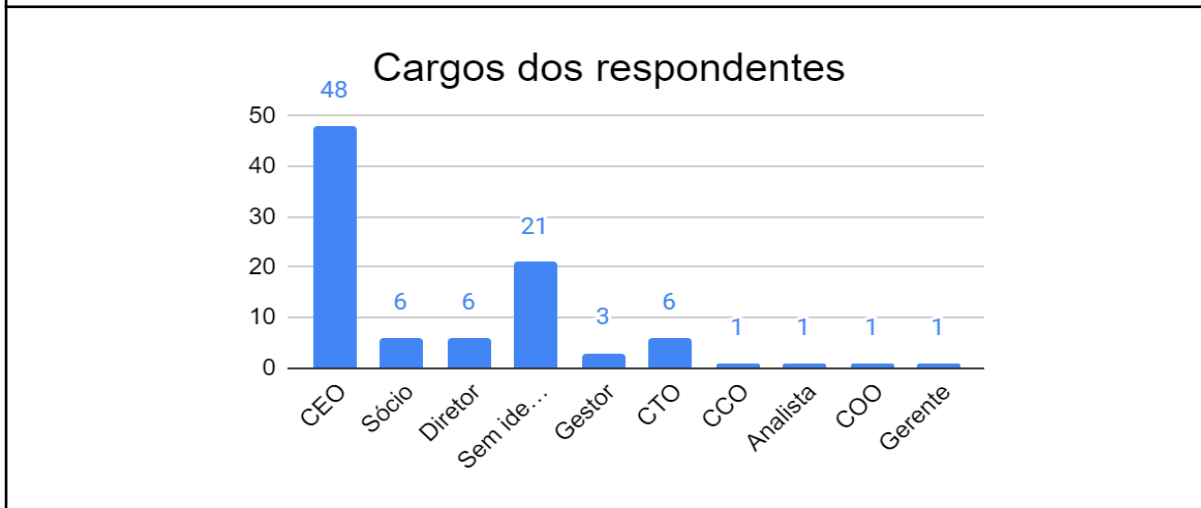
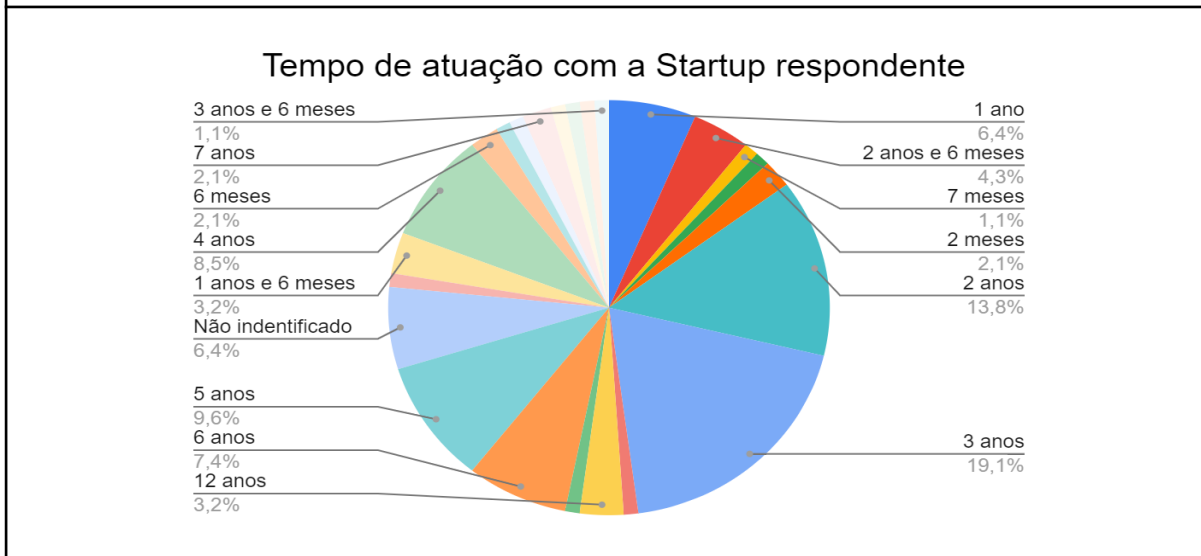
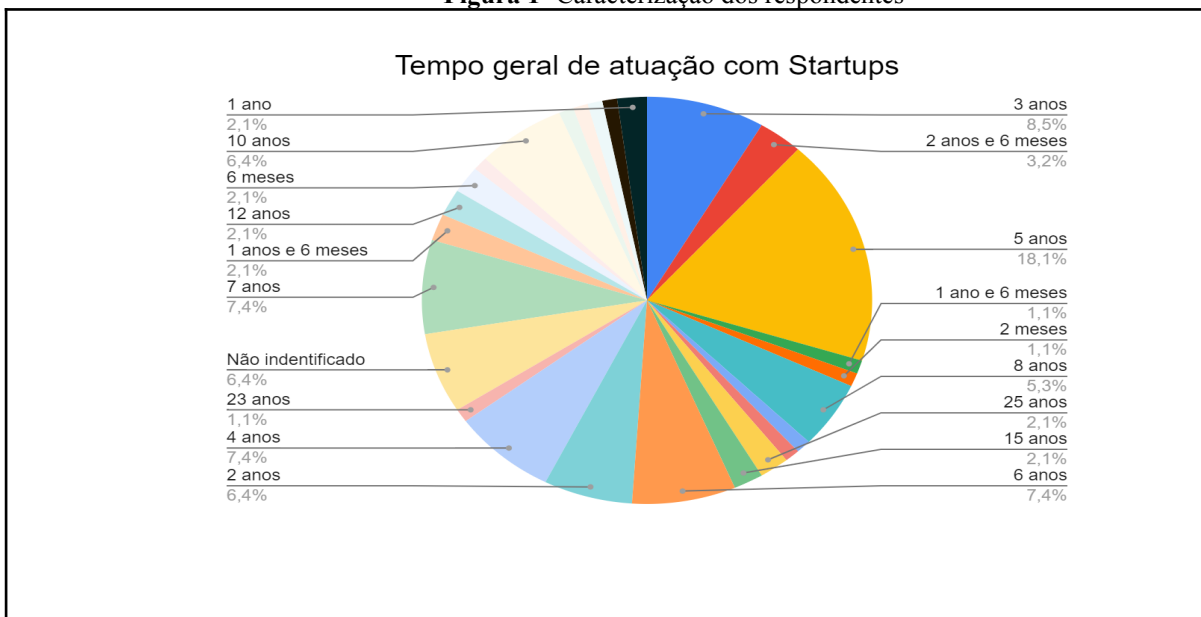
*Fonte – Autoria própria*

Conforme apresentado no gráfico 1, foram identificados 18 tipos de *startups* respondentes. Seguindo uma ordem de maior proporção de respondentes tem-se: 10,6% de *Fintechs* (ramo financeiro), 10,6% de *Indtech* (ramo industrial), 9,6% de *Martech* (ramo de *marketing*), 6,4% de *Healthtech* (ramo de saúde e medicina), 6,4% de *Retailtech* (ramo de varejo), 6,4% de *Edtech* (ramo da educação), 5,3% de *Construtech* (ramo de construção civil), 3,2% de *Foodtech* (ramo alimentício), 3,2% de *Logtech* (ramo de logística), 3,2% de *Cleantech* (ramo de sustentabilidade), 3,2% de *Proptech* (ramo imobiliário), 3,2% de *Miningtech* (ramo de mineração), 2,1% de *Energytech* (ramo de automação elétrica), 2,1% de *Govtech* (ramo de gestão pública), 2,1% *Traveltech* (ramo de viagens) e 1,1% *Deeptech* (ramo de tecnologia profunda).

A figura 1 apresenta os gráficos de caracterização dos respondentes no que tange ao tempo de atuação do respondente na *startup*, o tempo de atuação em *startups* de uma forma geral e ao cargo que ocupam nas *startups* respondentes.



**Figura 1- Caracterização dos respondentes**



Fonte – Autoria própria

Conforme observado na figura 1, a faixa de tempo de experiência no qual o respondente atua em *startups*, variou de 2 meses a 25 anos, sendo que mais de 50% estavam entre 4 a 10 anos. O resultado mostra que a maioria dos respondentes possuem um considerável tempo de experiência em *startups*, já tendo atuado, inclusive, em mais de uma *startup* ao longo de sua carreira. Tal afirmação é possível devido ao tempo de experiência que os respondentes possuem nas *startups* respondentes, visto que mais de 45% dos casos apresentados são menores que o tempo de experiência geral em *startups*. Quanto aos cargos dos respondentes, foi possível observar que 48 dos 94 respondentes são *CEO's* (Diretor Executivo) das *startups*, 6 são sócios, 6 diretores (sem especificação do departamento), 3 gestores, 6 CTO (Diretor de Tecnologia), 1 CCO (Líder de Comunicação), 1 analista, 1 COO (Diretor de operações) e 1 gerente.

## **4.2 Identificação das práticas de monitoramento do ambiente externo utilizadas pelas *startups***

### **4.2.1 Percepção dos respondentes quanto à prática de monitoramento do ambiente externo**

A fim de se cumprir um dos objetivos do presente estudo, de identificar os fatores e práticas do ambiente externo que são monitorados pelas *startups*, realizou-se três perguntas estratégicas, sendo elas:

- 1) *Considero que realizamos monitoramento do ambiente externo?*
- 2) *Quais informações do ambiente externo são monitoradas?*
- 3) *Além das práticas e métodos mencionados no questionário, vocês utilizam outras rotinas de monitoramento do ambiente externo? Quais ?*

A primeira pergunta apontou que 90,4% (85 de 94 respondentes) dos respondentes dizem realizar algum tipo de monitoramento do ambiente externo. Com o intuito de identificar quais fatores são monitorados, sem influenciar ou induzir as respostas dos respondentes, a segunda pergunta foi realizada no começo do questionário, sem que os respondentes tivessem acesso aos tópicos abordados no questionário. Dessa forma, a figura 2, aponta as palavras que mais tiveram destaques dentre as respostas apresentadas.



seguintes realizações: (i) participação em eventos (7 *startups*); (ii) feiras (1 *startup*); (iii) *hubs* de inovação (7 *startups*); (iv) programas de aceleração (3 *startups*); (v) exploração de tecnologias (11 *startups*); e (vi) acompanhamento do mercado em que atuam (36 *startups*).

Em relação ao microfundamento *seizing*, de acordo com Teece (2007), esta fase envolve a manutenção e o aprimoramento de competências tecnológicas e ativos complementares. Conforme Kaniak *et al.*, (2022) na fase de *seizing* pode ser desenvolvido um novo modelo de negócio ou reestruturação do atual, com o objetivo de atender às inovações necessárias. Com isso, foi identificado nos dados: (i) o desenvolvimento de novos produtos (5 *startups*); e (ii) a realização de pesquisas de satisfação a fim de ouvir o cliente se adaptar a suas exigências (6 *startups*).

Quanto ao microfundamento *reconfiguring*, Teece (2007) o define como a fase de recombinar e reconfigurar ativos e estruturas organizacionais, sendo efetuado o direcionamento e comunicação entre os membros da equipe. Conforme Kaniak *et al.*, (2022), na fase de *reconfiguring* todos os membros da equipe são ouvidos em relação à melhor alternativa de solução do problema para o cliente. Assim sendo, foram identificados os seguintes relatos nos dados coletados:

“O que fazemos são reuniões mensais e caso haja necessidade quinzenais, com um representante de cada área para discutirmos e alinharmos tudo isso que monitoramos.” (RESPONDENTE DO QUESTIONÁRIO).

“Realizamos grupos de pesquisa por segmento, mentorias com profissionais de diferentes especialidades, inclusive nas especialidades que os sócios possuem amplo conhecimento, evitando "achismos".” (RESPONDENTE DO QUESTIONÁRIO).

Diante das afirmações exemplificadas acima, é possível afirmar que as *startups* estão alinhadas com os conceitos da literatura e fazem práticas condizentes com o que os autores consideram serem formas de praticar o microfundamento *reconfiguring*.

#### **4.2.2 Fatores do ambiente externo que são monitorados pelas *startups***

O questionário desenvolvido para o estudo é composto por 6 fatores a saber: Condições legais (legislação vigente que afeta direta ou indiretamente as organizações), Condições tecnológicas (mudanças no setor e o surgimento de tecnologias inovadoras), Cenário político e econômico (decisões e definições políticas em nível municipal, estadual e federal e condição que determina o desenvolvimento ou retração econômica e que alinham as organizações), Parceiros, Concorrentes e Clientes, com perguntas aliando itens encontrados

na literatura com os levantados no estudo de Pereira (2018).

Para avaliação de cada fator, foram feitas análises de porcentagem para identificar quais práticas relacionadas a estes fatores são mais utilizadas pelos respondentes.

#### 4.2.2.1 Fator Condições legais

O fator Condições legais é composto por 3 variáveis que dizem respeito às mudanças e demandas da legislação. A tabela 1 apresenta as porcentagens de respostas recebidas em cada variável, conforme a escala de votação.

**Tabela 1** - Porcentagens de respostas no fator Condições Legais

Práticas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Acompanhamos as mudanças nas legislações que impactam nosso negócio e dos clientes.	4,26%	7,45%	17,02%	25,53%	45,74%
Procuramos conhecer as demandas geradas pelas entidades regulamentadoras.	5,32%	9,57%	11,70%	26,60%	46,81%
Acompanhamos as mudanças nas regras, nas obrigatoriamente fiscais, nos impostos e alterações que o governo delibera.	2,13%	8,51%	19,15%	24,47%	45,74%

Fonte – Autoria própria, gerado pelo *Software Minitab 14*

Conforme observado na tabela 1, ocorreu pouca diferenciação em relação a porcentagem de respondentes que concordam totalmente com a realização das 3 variáveis apresentadas. Dessa forma, o monitoramento das mudanças na legislação, alterações deliberadas pelo governo ou, especificamente, mudanças nas obrigatoriamente legais se mostram igualmente praticadas pelas *startups*, sendo praticadas por 45,00% a 47,00% dos respondentes.

#### 4.2.2.2 Fator Condições Tecnológicas

O fator Condições tecnológicas é composto por 5 variáveis que dizem respeito às tendências e inovações tecnológicas. A tabela 2 apresenta as porcentagens de respostas recebidas em cada variável, conforme a escala de votação.

**Tabela 2 - Porcentagens de respostas no fator Condições tecnológicas**

<b>Práticas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Obtemos informações sobre as tendências e inovações tecnológicas realizadas no mercado.	2,13%	1,06%	2,13%	23,40%	71,28%
Buscamos informações sobre os impactos dos avanços tecnológicos em nosso ramo de atuação.	0,00%	1,06%	5,32%	18,09%	75,53%
Buscamos informações sobre as novas tecnologias de desenvolvimento, novos <i>frameworks</i> e novas metodologias.	1,06%	3,19%	11,70%	27,66%	56,38%
Possuímos recursos disponíveis que podem ser usados para financiar iniciativas estratégicas quanto inovações tecnológicas a curto prazo.	7,45%	26,60%	23,40%	24,47%	18,09%
Acompanhamos as atualizações nas metodologias ágeis de desenvolvimento de <i>software</i> .	3,19%	10,60%	21,28%	24,47%	40,43%

**Fonte** – Autoria própria, gerado pelo *Software Minitab 14*

Quanto ao fator condições tecnológicas, como apresentado na tabela 3, as tendências e os impactos de novas tecnologias se destacaram entre as outras práticas, tendo respectivamente 71,28% e 75,53% dos respondentes concordando totalmente que realizam essas práticas em seus ambientes. Um fator de destaque nesse caso foi a prática voltada para disponibilidade de recursos financeiros, que teve apenas 18,09% dos respondentes concordando totalmente com a prática. Isso mostra que as *startups* não possuem recursos financeiros disponíveis para serem usados para financiar iniciativas estratégicas quanto inovações tecnológicas a curto prazo. Podendo ser esse, um dos motivos pelos quais as *startups* monitoram os critérios financeiros e econômicos, conforme foi apontado na figura 2.

#### **4.2.2.3 Fator do Cenário Político e Econômico**

O fator de cenário político e econômico é composto, de acordo com a literatura, por 2 variáveis que dizem respeito aos impactos e mudanças no cenário político. A tabela 3 apresenta as porcentagens de respostas recebidas em cada variável, conforme a escala de votação.

**Tabela 3** - Porcentagens de respostas no fator do cenário político e econômico

Práticas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Monitoramos os impactos das alterações econômicas e políticas nos clientes, nos concorrentes e no nosso negócio.	1,06%	9,57%	17,02%	35,11%	37,23%
Acompanhamos as mudanças das principais variáveis políticas e econômicas nacionais e internacionais (inflação, câmbio).	4,26%	9,57%	17,02%	34,04%	35,11%

Fonte – Autoria própria, gerado pelo *Software Minitab 14*

Conforme observado na tabela 3, ocorreu pouca diferenciação em relação a porcentagem de respondentes que concordam totalmente com a realização das 2 variáveis apresentadas. Dessa forma, ocorreu um pequeno destaque na prática de monitoramento dos impactos das alterações econômicas e políticas nos clientes, nos concorrentes e no negócio, sendo realizada por 37,23% das *startups* respondentes.

#### 4.2.2.4 Fator do Cenário de Parceiros

O fator de Parceiros é composto por 6 variáveis que dizem respeito à influência no processo de mudanças nas empresas, causadas por parceiros. A tabela 4 apresenta as porcentagens de respostas recebidas em cada variável, conforme a escala de votação.

**Tabela 4** - Porcentagens de respostas no fator de Parceiros

Práticas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Monitoramos as políticas de <i>marketing</i> dos nossos parceiros.	4,26%	11,17%	23,40%	24,47%	36,17%
Acompanhamos como nos relacionar com nossos parceiros para proporcionar uma posição de mercado dominante e lucrativa.	3,19%	4,26%	19,15%	29,79%	43,62%
Acompanhamos as rotinas dos parceiros.	4,26%	9,57%	29,79%	28,72%	27,66%
Conhecemos as tecnologias desenvolvidas pelos parceiros e as que utilizam.	2,13%	9,57%	25,53%	37,23%	25,53%
Buscamos informações sobre as necessidades dos parceiros.	2,13%	5,32%	17,02%	30,85%	44,68%
Buscamos conhecer os pontos fortes dos parceiros.	1,06%	4,26%	10,64%	39,36%	44,68%

Fonte – Autoria própria, gerado pelo *Software Minitab 14*

De acordo com a tabela 4, os itens relacionados com o monitoramento da posição de mercado e relacionamento, necessidades, pontos fortes e fracos, tiveram uma porcentagem parecida com respectivamente 43,62%, 44,68% e 44,68% dos respondentes concordando totalmente com sua utilização, sendo estas as práticas com utilização destaque nesse fator.

#### 4.2.2.5 Fator de Concorrentes

O fator de concorrentes é composto por 7 variáveis que dizem respeito às características dos produtos e serviços dos concorrentes, os problemas e as ações dos concorrentes dentre outros. A tabela 5 apresenta as porcentagens de respostas recebidas em cada variável, conforme a escala de votação.

**Tabela 5** - Porcentagens de respostas no fator de concorrentes

Práticas	Discordo totalmente	Discordo	Indiferente	Concordo	Concordo totalmente
Buscamos conhecer as principais deficiências e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes.	1,06%	3,19%	10,64%	26,60%	58,51%
Monitoramos as tecnologias que os concorrentes utilizam.	1,06%	8,51%	18,09%	26,60%	45,74%
Acompanhamos a forma de trabalho adotada pelos concorrentes.	4,26%	9,57%	22,34%	28,72%	35,11%
Procuramos informações sobre como os concorrentes estão inovando.	2,13%	4,26%	15,96%	29,79%	47,87%
Analizamos o comportamento dos concorrentes em determinadas situações.	2,13%	3,19%	23,40%	28,72%	42,55%
Acompanhamos os principais lançamentos e produtos dos concorrentes.	2,13%	31,90%	14,89%	27,66%	52,13%
Monitoramos informações sobre o faturamento e EBTIDA dos concorrentes	2,55%	2,77%	27,66%	8,51%	10,64%

Fonte – Autoria própria, gerado pelo *Software Minitab 14*

Analisando a tabela 5, tem-se que as práticas que mais se destacaram são as relacionadas ao conhecimento das principais deficiências e principais lançamentos que os concorrentes fazem, tendo respectivamente as porcentagens de 58,51% e 52,13%.

#### 4.2.2.6 Fator de Clientes

O fator de clientes é composto por 11 variáveis que dizem respeito às dificuldades, problemas e deficiências do cliente, dentre outras questões. A tabela 6 apresenta as porcentagens de respostas recebidas em cada variável, conforme a escala de votação.



**Tabela 6 - Porcentagens de respostas no fator de clientes**

<b>Práticas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Acompanhamos os problemas enfrentados pelo cliente para propor soluções.	0,00%	3,19%	3,19%	24,47%	69,15%
Procuramos conhecer as necessidades do cliente.	0,00%	0,00%	5,32%	14,89%	79,79%
Acompanhamos as reclamações relacionadas a nossos serviços/produtos.	0,00%	0,00%	4,26%	8,51%	87,23%
Buscamos informações relacionadas aos produtos que os clientes utilizam, o que querem ou esperam dos produtos.	0,00%	1,06%	7,45%	34,04%	57,45%
Monitoramos aspectos nos quais o cliente pretende investir	4,26%	5,32%	21,28%	25,53%	43,62%
Temos acesso a vários grupos sociais, profissionais ou industriais, onde obtemos novas ideias e oportunidades de negócio.	3,19%	4,26%	20,21%	35,11%	37,23%
A satisfação do cliente é sistematicamente e frequentemente avaliada.	2,13%	5,32%	15,96%	21,28%	55,32%
Obtemos informações referentes à percepção dos clientes sobre oportunidade de melhorias nos nossos produtos e serviços.	2,13%	0,00%	11,70%	29,79%	56,38%
Possuímos o histórico de atuação no mercado e sobre o segmento do cliente.	3,19%	9,57%	21,28%	37,23%	28,72%
Nossas estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades do cliente.	0,00%	2,13%	12,77%	27,66%	57,45%
Nossas estratégias de negócio são impulsionadas pelo aumento do valor para o cliente.	0,00%	0,00%	12,77%	25,53%	61,70%

**Fonte** – Autoria própria, gerado pelo *Software Minitab 14*

Dentre todos os fatores apresentados, o fator de clientes foi o que apresentou a maior porcentagem de *startups* que concordam totalmente com a realização de determinada prática. As duas práticas que mais se destacaram foram a de conhecer as necessidades dos clientes, com 79,79% e a de acompanhar as reclamações dos clientes com 87,53%.

#### **4.2.3 Práticas de desenvolvimento de capacidades dinâmicas nas *startups***

Com o intuito de entender as principais formas pela qual as *startups* desenvolvem sua capacidade dinâmica, foi criado um tópico que apresentou 10 formas de desenvolvimento e implementação das práticas de monitoramento do ambiente externo, a tabela 7, apresenta a porcentagem obtida em cada variável.

**Tabela 7 - Porcentagens de respostas nas formas de aplicação da capacidade dinâmica**

<b>Práticas</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Concordo</b>	<b>Concordo totalmente</b>
Respondemos às mudanças do ambiente macroeconômico, demanda do mercado e do ambiente interno.	2,13%	5,32%	29,79%	38,30%	24,47%
Identificamos informações organizacionais de fontes externas, selecionamos, absorvemos os conhecimentos benéficos para inseri-los na organização.	3,19%	85,10%	27,66%	32,98%	27,66%
Possuímos capacidade de realocar vários recursos, reconstruir velhos e novos conhecimentos e informações dentro da empresa.	4,30%	6,45%	31,18%	30,11%	27,96%
Possuímos capacidade de aplicar o conhecimento de forma criativa e pioneira, explorando novas tecnologias ou processos e comercializando os resultados inovadores.	0,00%	2,13%	18,09%	32,98%	46,81%
Possuímos capacidade de internalizar novos recursos ou processos como convenções comportamentais, reconstruir o potencial de ativos e organizar a estrutura da empresa.	2,13%	10,64%	27,66%	30,85%	28,72%
Monitoramento do ambiente para identificar novas oportunidades de negócios.	1,06%	4,26%	12,77%	28,72%	53,19%
Revemos periodicamente os efeitos prováveis das mudanças ambientais sobre os nossos clientes.	7,45%	10,64%	24,47%	25,53%	31,91%
Revisamos nossos serviços para garantir que estão alinhados com os desejos dos clientes.	0,00%	3,19%	9,57%	36,17%	51,06%
Temos rotinas eficazes para identificar, avaliar e capturar informações e novos conhecimentos.	4,26%	14,89%	26,60%	28,72%	25,53%
Estamos aplicando informações e conhecimentos efetivos com potencial de influenciar a geração de serviços.	0,00%	7,45%	23,40%	36,17%	32,98%

**Fonte** – Autoria própria, gerado pelo *Software Minitab 14*

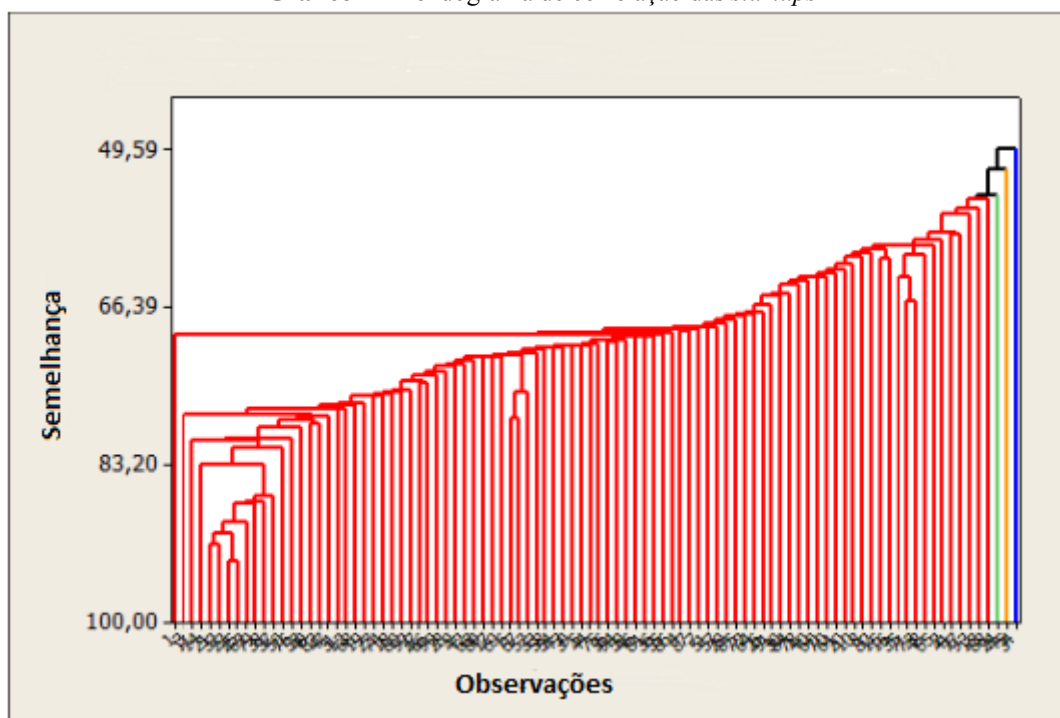
Conforme apresentado na tabela 7, as formas de implementação da capacidade dinâmica mais utilizadas pelas *startups* são o monitoramento do ambiente para busca de novas oportunidades (53,19%), revisão dos serviços para novos conhecimentos (51,06 %) e capacidade aplicar os conhecimentos de forma criativa explorando novas tecnologia ou processos e comercializando esses resultados inovadores (46,81%).

### **4.3 Análise de Cluster**

Conforme Hair (2010) uma análise de agrupamentos tem como objetivo encontrar homogeneidade dentro dos grupos e heterogeneidade entre os grupos. Dessa forma, o objetivo

desse tópico é realizar o agrupamento das *startups* respondentes, tentando as unir em grupos com características semelhantes em relação a todas as variáveis. O dendograma abaixo mostra a correlação entre as *startups*.

Gráfico 2 - Dendograma de correlação das *startups*



Fonte - Autoria própria, gerado pelo *Software Minitab 14*

Para a realização da análise de *cluster* optou-se por separar as *startups* em 4 grupos, seguindo a linha de observação do maior salto de similaridade apresentado durante o processo de análise. A seguir encontram-se os 4 grupos de *clusters* formados e sua descrição.

*Cluster 1*: Todas as *startups* respondentes (91), exceto as do *cluster 2,3 e 4*;

*Cluster 2*: 1 *Martech* (ramo de *marketing*) de Curitiba - PR, em suas respostas declarou que considera fazer o monitoramento do ambiente externo, quando perguntada sobre os tipos de monitoramento, apontou apenas o fator concorrente como fator monitorado;

*Cluster 3*: 1 *IndTech* (ramo de tecnologia) de Belo Horizonte - MG, em suas respostas declarou que não considera fazer o monitoramento do ambiente externo;

*Cluster 4*: 1 *Fintech* (ramo de financeiro) de Vitória - ES, em suas respostas declarou que não considera fazer o monitoramento do ambiente externo.

## 5. DISCUSSÕES E CONCLUSÕES

### 5.1 Fatores do ambiente externo e práticas de monitoramento utilizadas pelas startups

Conforme apresentado na figura 2, quando perguntado aos respondentes quais informações do ambiente externo foram monitoradas, todos os seis fatores de estudo apresentados por Pereira (2018), a saber: condições legais, condições tecnológicas, cenário político e econômico, cenário de parceiros, concorrentes e clientes, foram apontados como fatores de monitoramento pelas startups estudadas. Dessa forma, foi constatado que todos os seis fatores apresentaram maior porcentagem na sinalização de “concordo totalmente” em relação às demais opções, confirmando, assim, que todos os estes fatores são monitorados de alguma forma pelas startups. Para sintetização dos resultados e apontamento das práticas mais utilizadas, foi desenvolvido o quadro 2 que apresenta as práticas de cada fator do ambiente externo que foram melhores classificadas com “concordo totalmente” pelos respondentes.

**Quadro 2** - Sintetização dos resultados dos fatores

Fatores	Posição	Práticas
Condições legais	1º	Procuramos conhecer as demandas geradas pelas entidades regulamentadoras.
	2º	Acompanhamos as mudanças nas legislações que impactam nosso negócio e dos clientes.
Acompanhamos as mudanças nas regras, nas obrigatoriedade fiscais, nos impostos e alterações que o governo delibera.		
Condições tecnológicas	1º	Buscamos informações sobre os impactos dos avanços tecnológicos em nosso ramo de atuação.
	2º	Obtemos informações sobre as tendências e inovações tecnológicas realizadas no mercado.
Cenário Político e Econômico	1º	Monitoramos os impactos das alterações econômicas e políticas nos clientes, nos concorrentes e no nosso negócio.
Cenário de Parceiros	1º	Buscamos conhecer os pontos fortes dos parceiros.
		Buscamos informações sobre as necessidades dos parceiros.
Concorrentes	2º	Acompanhamos como nos relacionar com nossos parceiros para proporcionar uma posição de mercado dominante e lucrativa.
	1º	Buscamos conhecer as principais deficiência e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes.
Clientes	2º	Acompanhamos os principais lançamentos e produtos dos concorrentes.
	1º	Acompanhamos as reclamações relacionadas a nossos serviços/produtos.
	2º	Procuramos conhecer as necessidades do cliente.

Fonte – Autoria própria.

O primeiro fator investigado foi o de condições legais. Conforme apresentado no quadro 2, as práticas mais utilizadas estão relacionadas às: (i) mudanças na legislação, (ii)

alterações deliberadas pelo governo e (iii) mudanças nas obrigatoriedades legais. Dessa forma, é possível identificar que em relação às condições legais, as *startups* monitoram em sua maioria o que Miranda (1999) explicita como "informações sobre tendências quanto a ações dos Poderes Legislativo e Judiciário". Ou seja, as organizações procuram monitorar qual caminho seguir conforme as mudanças relacionadas às condições legais vão surgindo.

Em relação às práticas de condições tecnológicas, foi possível observar que as práticas ligadas às (i) tendências e aos (ii) impactos de novas tecnologias foram as mais destacadas. Assim, em consonância com Hoffmann (2011) que afirma que as novas tecnologias modificam o cenário do ambiente organizacional, as *startups* estudadas demonstraram monitorar como seu ambiente será modificado no que diz respeito à introdução de novas tecnologias e utilização destas por outras organizações.

Quanto ao cenário político e econômico, as práticas mais bem classificadas foram as relacionadas aos (i) impactos das alterações econômicas e políticas nos clientes, nos concorrentes e no negócio. Com isso, é notório que as *startups* procuram monitorar como os aspectos econômicos e políticos podem afetá-las. Hoffmann (2011), nesse sentido, complementa que estes são aspectos que relacionam ou interferem na trajetória e estratégias da organização, gerando diretamente impacto nos negócios.

O fator parceiros, teve como destaque as práticas de (i) posicionamento de mercado e relacionamento, (ii) necessidades, (iii) pontos fortes e fracos dos parceiros. Isso mostra que as *startups* procuram conhecer, detalhadamente, os parceiros com os quais estão se relacionando, com a finalidade de entender a melhor forma de se criar algum tipo de vantagem com a parceria estabelecida.

O fator Concorrentes, foi o fator que possuiu maior destaque quando perguntado, inicialmente, aos respondentes quais fatores do ambiente que eles monitoram (figura 2). Conforme Cancellier (2013), um dos principais fatores externos considerados influentes para a competitividade organizacional é a concorrência. Dessa forma, analisando o fator concorrentes, observou-se que as práticas mais utilizadas pelas *startups* para monitoramento destes e geração de vantagem competitiva estão voltadas para o (i) conhecimento das principais deficiências e (ii) principais lançamentos de produtos que os concorrentes realizam.

E, por fim, o fator de clientes, como exposto no quadro 2, apresentou destaque nas práticas (i) conhecer as necessidades dos clientes e (ii) acompanhar as reclamações dos clientes. Diante disso, pode-se observar que as *startups* estão preocupadas em gerar satisfação aos seus clientes. Conforme Rossi (1998), a satisfação do cliente mede a qualidade externa ou

performance da empresa em seus negócios, indicando assim, caminhos para as decisões futuras de comercialização da organização.

Diante dos resultados expostos, é possível apontar que as práticas que as *startups* mais utilizam estão voltadas para o acompanhamento das modificações e atualizações que acontecem no seu ambiente externo que possam alterar sua forma de atuação e que irão causar vantagem competitiva no seu segmento de atuação.

## **5.2 Análise das práticas utilizadas pelas *startups* no desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas**

Os resultados obtidos na pesquisa mostraram que as práticas mais utilizadas para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas são: (i) Monitoramento do ambiente para identificar novas oportunidades de negócios; (ii) Revisão dos serviços para garantir que estão alinhados com os desejos dos clientes; e (iii) capacidade de aplicar o conhecimento de forma criativa e pioneira, explorando novas tecnologias ou processos e comercializando os resultados inovadores.” Com isso, é possível notar, que, como relatado anteriormente, as práticas utilizadas pelas *startups* vão de encontro aos microfundamentos apresentados por Teece (2007) monitorar (*sensing*), apropriar-se (*seizing*) e reconfigurar-se (*reconfiguring*).

Além disso, cabe destacar que esse resultado mostra, ainda, que grande parte das *startups* do presente estudo (de 46% a 54%), desenvolvem capacidades dinâmicas por mediação da capacidade de absorção, que conforme Wang e Ahmed (2007, p. 37) refere-se “à habilidade da empresa de reconhecer o valor do novo, das informações externas, assimilar e aplicar com fins comerciais”. Sendo essa uma das categorias mais relevantes da obtenção das capacidades dinâmicas (ROCHA, 2018).

## **5.3 Discussão dos resultados obtidos por meio da análise de *cluster***

Com a formação dos *clusters*, foi possível observar que a maior parte das *startups* respondentes (91) apresentam similaridade em suas respostas. As outras três *startups* que ficaram em *cluster* separados, apresentam duas *startups* que propriamente dizem não considerarem que realizam o monitoramento do ambiente externo, e uma que diz que realiza o monitoramento, mas cita apenas um fator do ambiente externo monitorado. Dessa forma, isso explica a diferença entre elas e as outras *startups* que dizem realizar o monitoramento e o realizam de forma semelhante. Uma outra observação importante é que dentro do *cluster* 1 existem outras 7 *startups* que dizem não realizar o monitoramento do ambiente externo,

entretanto, com a análise de cluster, foi possível destacar que suas respostas foram semelhantes às demais *startups* que afirmam monitorar. Isso indica, portanto, que essas *startups* podem não reconhecer suas práticas como forma de monitoramento, mas quando apresentadas as ações relacionadas às práticas, se identificam com a realização destas.

#### **5.4 Conclusões**

Este trabalho teve como objetivo identificar quais práticas de monitoramento do ambiente externo são mais utilizadas por *startups* para que fosse possível realizar reflexões sobre como as organizações podem desenvolver capacidades dinâmicas. O trabalho baseou-se na tese desenvolvida por Pereira (2018), que, a partir de uma pesquisa qualitativa, constatou-se a influência dos fatores relacionados à “Condições Legais”, “Condições Tecnológicas”, “Condições Políticas e Econômicas”, “Parceiros/Fornecedores”, “Concorrentes” e “Clientes” em relação ao desenvolvimento das capacidades das empresas de se adaptarem às tendências e exigências que ocorrem no ambiente externo.

O presente trabalho realizou uma vasta revisão na literatura de capacidades dinâmicas, a fim de construir uma base conceitual capaz de sustentar as análises realizadas no trabalho. Com este efeito, foi possível constatar que poucos trabalhos abordam as práticas relativas ao monitoramento do ambiente externo de *startups* e organizações de forma geral, como forma de criação da sua capacidade dinâmica. Nesse sentido, com a finalidade de reduzir essa lacuna, este trabalho investigou quais fatores são monitorados pelas *startups*, quais práticas são mais utilizadas e quais as principais formas de criação de capacidade dinâmica dessas *startups*.

Assim, foi realizado um *survey* contando com 94 respondentes, onde foi possível identificar os fatores monitorados pelas *startups*, tendo destaque entre eles os fatores de concorrentes, mercado e inovação, abrindo assim uma possibilidade de futuros estudos que avaliem e busquem entender como os fatores de “mercado” e “inovação” são monitorados pelas *startups*. Ademais, foi possível constatar as práticas de monitoramento do ambiente externo que mais são utilizadas pelas *startups*, conforme apresentado no item 4.2.3, podendo servir de referência para organizações que ainda não tem conhecimento de quais fatores devem ser monitorados. Em relação à capacidade dinâmica, foi constatado que as *startups* utilizam da dos microfundamentos de Teece (2007) e da capacidade de absorção, para assimilar e aplicar os novos conhecimentos que são advindos do ambiente externo.

Para trabalhos futuros, sugere-se que a base de respondentes seja aumentada, para que

seja possível realizar análises mais consistentes. Sugere-se, também, que os outros critérios apresentados pelos respondentes, conforme mencionado, mercado e inovação sejam explorados.



## 6. REFERÊNCIAS

- ÂNGELO, Livia B. **Indicadores de desempenho logístico**. Santa Catarina: UFSC, 2005.
- AUSTER, Ethel; CHOO, Chun Wei. **Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries**. Journal of the American society for information science, v. 44, n. 4, p. 194-203, 1993.
- AUGIER, Mie; TEECE, David J. **Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance**. Organization science, v. 20, n. 2, p. 410-421, 2009.
- AKRAM, M. Shakaib et al. **Organizational performance and sustainability: exploring the roles of IT capabilities and knowledge management capabilities**. Sustainability, v. 10, n. 10, p. 3816, 2018.
- BEAL, R. M. Competing effectively: **Environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms**. Journal of Small Business Management, v. 38, n. 1, 2000.
- BELKHODJA, Omar. **Managing Knowledge Resources in Family Firms: Opportunity or Challenge?**. Sustainability, v. 14, n. 9, p. 5087, 2022.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Ed. da UFMG, 1999.
- BINDER, Petra. **Impacts of network relationships on absorptive capacity in the context of innovation**. The Service Industries Journal, v. 40, n. 13-14, p. 974-1002, 2020.
- BLANK, Steve. **Why the lean start-up changes everything**. Harvard business review, v. 91, n. 5, p. 63-72, 2013.
- BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: manual do empreendedor**. Alta Books Editora, 2014.
- CANCELLIER, E. L. P. de L. et al. **O monitoramento de informações estratégicas do ambiente externo em pequenas empresas**. Revista Ibero-americana de estratégia, Universidade Nove de Julho (UNINOVE), PPGA, v. 8, n. 1, p. 28-51, 2009. 2
- CANCELLIER, Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi. **O monitoramento de concorrentes na pequena empresa: um estudo de caso em empresa catarinense**. 2013.
- COLLIS, David J. **Research note: how valuable are organizational capabilities?**. Strategic management journal, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.
- DARROCH, J. **Knowledge management, innovation and firm performance**. Journal of Knowledge Management, 9(3), p. 101-115, 2005.

ENKEL, Ellen; SAGMEISTER, Veronika. **External corporate venturing modes as new way to develop dynamic capabilities.** Technovation, v. 96, p. 102128, 2020.

FARHANA, Mosarrat; SWIETLICKI, Daniel. **Dynamic capabilities impact on innovation: Niche market and startups.** Journal of technology management & innovation, v. 15, n. 3, p. 83-96, 2020.

FARHANA, Mosarrat; SWIETLICKI, Daniel. **Dynamic capabilities impact on innovation: Niche market and startups.** Journal of technology management & innovation, v. 15, n. 3, p. 83-96, 2020.

FENG, Nanping et al. **The key role of dynamic capabilities in the evolutionary process for a startup to develop into an innovation ecosystem leader: An indepth case study.** Journal of Engineering and Technology Management, v. 54, p. 81-96, 2019.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. Editora Atlas AS, 2008.

GIARDINO, Carmine et al. **What do we know about software development in startups?.** IEEE software, v. 31, n. 5, p. 28-32, 2014.

GUERRA, R. M. DE A. G.; FACHINELLI, A. C.; TONDOLO, V. A. G.; CAMARGO, M. E. **Capacidades Dinâmicas e Gestão do Conhecimento: Principais Achados de uma Revisão Sistemática da Literatura,** In: VII Encontro do Estudo em Estratégia, 2015.

GUSBERTI, Tomoe Daniela Hamanaka et al. **Monitoramento da multidisciplinaridade no processo de transferência de tecnologia em uma universidade: proposta de análise de cluster.** RAI Revista de Administração e Inovação, v. 11, n. 3, p. 309-322, 2014.

HAIR, Jr; BLACK, W. C; BABIN, B. J; ANDERSON, R. E e TATHAM, R. L. **Multivariate Data Analysis.** 6ª edição. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.

HAIR, Joseph F.Jr. BLACK, William C. BABIN, Barry J. ANDERSON, Rolph E. **Multivariate Data Analysis. Upper Saddle River: Prentice Hall,** 7th Edition, 2010.

Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). **Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems.** Research Policy, 47(8), 1391- 1399

HELPHAT, C. E.; WINTER, S. G. **Untangling Dynamic And Operational Capabilities: Strategy For The (N)Ever-Changing World.** Strategic management journal, 51(2), p. 315–334, 2008.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional.** InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, v. 2, n. 2, p. 125-144, 2011.

KAMAL, Tvezhar; SHAWKAT, Shram. **The impact of dynamic capabilities on knowledge management in Kurdistan Region of Iraq.** Black Sea Journal of Management and Marketing, v. 1, n. 1, p. 41-48, 2020.

KAMOUN-CHOUK, S. **Environmental scanning in Tunisian manufacturing SMEs.** Journal of Information & Knowledge Management, vol. 6, n. 1, p. 57-67, 2007.

KANIAK, Vivien Mariane Massaneiro. **Competências empreendedoras e os microfundamentos das capacidades dinâmicas: estudo de caso piloto em uma startup universitária.** REPAE-Revista de Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia, v. 8, n. 1, p. 03-15, 2022.

LARA, C. R. D. **A Atual Gestão do Conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** São Paulo: Nobel, 2004.

Machuki, V. N., & Aosa, E.(2011). **The Influence of the External External Environment on the Performance of Publicly Quoted Companies in Kenya.** Prime Journal of Business Administration and Management, 1 (7), 205 – 218

MEN, Chenghao et al. **Translating external knowledge to team creativity in turbulent environments: The role of absorptive capacity and knowledge integration.** The Journal of Creative Behavior, v. 54, n. 2, p. 363-377, 2020.

MCGRATH, Helen; MEDLIN, Christopher J.; O'TOOLE, Thomas. **A process-based model of network capability development by a start-up firm.** Industrial Marketing Management, v. 80, p. 214-227, 2019.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. **O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas.** Ciência da informação, v. 28, p. 286-292, 1999.

NARAYANAN, S. et al. **Antecedents and outcomes of the knowledge management process (KMP) in Malaysian SMEs.** Journal of Small Business & Entrepreneurship, p. 1–27, 15 set. 2020.

NETO, Silvestre Prado de souza; CALVOSA, Maecello Vinicius Doria. **As competências de liderança: atributos e práticas do líder do século XXI,** uma pesquisa quantitativa. Revista de Administração da UNIMEP, v. 4, n. 1, p. 68-94, 2006.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Elsevier Brasil

MACHADO, Mirian Magnus et al. **Capacidades dinâmicas e sua influência no desempenho organizacional.** Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas, v. 13, n. 4, p. 76, 2018.

- MORABITO, R. et al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2018. 73–97 p. 9
- MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processo**. Porto Alegre, Artmed, 2004.
- OLIVA, Fábio Lotti; KOTABE, Masaaki. **Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups**. Journal of knowledge management, 2019.
- OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2011.
- OPPONG-TAWIAH, Divinus; CHAN, Yolande E. **The influence of IT and knowledge capabilities on the survival of university IT startups**. International Journal of Technoentrepreneurship, v. 3, n. 2, p. 150-172, 2016.
- PEREIRA, A. D. S. **A formação das capacidades dinâmicas por meio da gestão de indicativos de conhecimento**. Tese (Doutorado), 2018. 9, 12, 13, 28
- PEREIRA, A. D. S. **A Gestão do Conhecimento como mecanismo de desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas nas organizações**. In: Congresso Internacional de Administração, 2016.
- PESOTSKAYA, E.; SELYUTINA, L.; TRUSHKOVSKAYA, E. **Creation of integrated interaction monitoring in the construction companies management**. In: IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. IOP Publishing, 2020. p. 022082.
- PICOLI, Florindo Rhaoni; TAKAHASHI, Adriana. **Capacidade de absorção, aprendizagem organizacional e mecanismos de integração social**. Revista de Administração Contemporânea, v. 20, p. 1-20, 2016.
- PIGOLA, Angélica et al. **New perspectives for dynamic capabilities in meeting needs of startups' survival**. Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, 2022.
- POLANYI, M. (1958). **Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy**. University of Chicago Press, Chicago
- POLANYI, M. (1966). **The Logic of Tacit Inference**. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
- RIES, Eric. **A Startup Enxuta: Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. Brasil: Leya, 2012.
- ROCHA, Camila Carlos. **A capacidade absorptiva como uma capacidade dinâmica**. International Journal of Business Marketing, v. 3, n. 2, p. 076-087, 2018.
- ROSSI, Carlos Alberto Vargas; SLONGO, Luiz Antonio. **Pesquisa de satisfação de clientes: o estado-da-arte e proposição de um método brasileiro**. Revista de Administração contemporânea, v. 2, p. 101-125, 1998.

SELIG, Christoph J.; GASSER, Tim; BALTES, Guido H. **How corporate accelerators foster organizational transformation: An internal perspective.** In: 2018 IEEE international conference on engineering, technology and innovation (ICE/ITMC). IEEE, 2018. p. 1-9.

SAMOILENKO, Sergey; OSEI-BRYSON, Kweku-Muata. **Usando Data Envelopment Analysis (DEA) para monitorar o desempenho baseado em eficiência de organizações orientadas para a produtividade: Design e implementação de um sistema de apoio à decisão.** *Ômega*, v. 41, n. 1, pág. 131-142, 2013.

SAMOILENKO, Sergey; OSEI-BRYSON, Kweku-Muata. **Using Data Envelopment Analysis (DEA) for monitoring efficiency-based performance of productivity-driven organizations: Design and implementation of a decision support system.** *Omega*, v. 41, n. 1, p. 131-142, 2013.

Schilke, O., S. Hu, and C. E. Helfat. 2018. **“Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research.”** *Academy of Management Annals* 12 (1): 390–439.

SCHILKE, Oliver; HU, Songcui; HELFAT, Constance E. **Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research.** *Academy of management annals*, v. 12, n. 1, p. 390-439, 2018.

Valentim, Luís & Lisboa, João & Franco, Mário. (2015). **Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: Is there really a linkage?.** *R&D Management*. 46. n/a-n/a. 10.1111/radm.12108.

TEECE, David J. **Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance.** *Strategic management journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic management journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TEECE, David J. **The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms.** *Academy of management perspectives*, v. 28, n. 4, p. 328-352, 2014.

VERREYNNE, M.-L. et al. **Building a scale for dynamic learning capabilities: The role of resources, learning, competitive intent and routine patterning.** *Journal of Business Research*, Elsevier, v. 69, n. 10, p. 4287–4303, 2016. 9, 12

VALENTIM, Luís; LISBOA, João Veríssimo; FRANCO, Mário. **Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage?.** *R&D Management*, v. 46, n. 4, p. 711-725, 2016.

## APÊNDICE A - FICHAMENTO DOS TRABALHOS

Ano	Autores	Artigo	Objetivos do artigo	Teorias Utilizadas	Classificação	Principais Resultados
2013	Mohamed A.F. Ragab, Amr Arisha	Knowledge management and measurement: a critical review	O objetivo deste artigo é fornecer uma revisão da literatura e categorizados análise do número crescente de publicações de GC .	- Ontologia do Conhecimento e GC; - Sistemas de gestão do conhecimento; - Papel da tecnologia da informação; - Medição de conhecimento.	Teórico/Misto	A pesquisa da KM tende a cair em uma das cinco categorias: Ontologia do Conhecimento e KM, Sistemas de Gestão do Conhecimento, Papel da Tecnologia da Informação, Questões Gerenciais e Sociais e Medição do Conhecimento.
2016	Luis Valentim, João Verissimo Lisboa, Mário Franco	Knowledge management practices and absorptive capacity in small and medium-sized enterprises: is there really a linkage?	este estudo pretende identificar e categorizar as práticas de gestão do conhecimento que as PME podem adotar para desenvolver a capacidade de absorção	- Gestão do conhecimento e capacidade de absorção; - Capacidade de absorção em pequenas e médias empresas.	Empírico/Quantitativo	As PME portuguesas desenvolvem práticas de gestão do conhecimento, através da colaboração com parceiros de negócio, privilegiando processos de aprendizagem baseados na experiência, transferência de conhecimento para os colaboradores e absorção de conhecimento pelos colaboradores.
2016	Louis Raymond, François Bergeron, Anne-Marie Croteau, José St-Pierre	T-enabled Knowledge Management for the Competitive Performance of Manufacturing SMEs: An Absorptive Capacity-based View	Esta pesquisa utiliza o conceito de capacidade de absorção como lente teórica para estudar o efeito do e-business e das capacidades estratégicas sobre o desempenho das PMEs na implementação de suas estratégias de inovação e internacionais	- Capacidade de absorção; - Capacidade potencial; - Capacidade realizada.	Empírico/Quantitativo	Os resultados indicam que as capacidades de e-business têm um impacto significativo no desempenho competitivo, na medida em que essas capacidades são desenvolvidas como resultado de uma orientação mais empreendedora e são realizadas por meio do desenvolvimento de capacidades estratégicas.
2016	Peyman Akhavan, Nader Ale Ebrahim, Mahdieh A. Fetрати, Amir Pezeshkan	Major trends in knowledge management research: a bibliometric study	O objetivo do artigo é investigar as principais tendências na literatura de gestão do conhecimento, incluindo a contribuição de diferentes países, variações ao longo dos anos de publicação e identificação de áreas de pesquisa ativas e grandes jornais.	-Gestão do Conhecimento	Teórico/Qualitativo	Os resultados revelam que os artigos mais citados são dos Estados Unidos e Reino Unido. O mais prolífico ano em termos de número de artigos publicados é 2009 e em termos de número de citações é 2012.
2016	Colin Gray	Absorptive capacity, knowledge management and innovation in entrepreneurial small firms	O objetivo deste artigo é explorar a capacidade das PME de absorver e gerir o conhecimento como condição prévia para o sucesso na adoção de inovações e no crescimento empresarial.	- Capacidade de absorção - educação - Capacidade de absorção - experiência	Empírico/Quantitativo	Os resultados mostram que são as pequenas empresas de mais de 15 funcionários que têm a capacidade de absorver e utilizar novos conhecimentos – especialmente aqueles com maiores níveis educacionais e objetivos claros de crescimento.
2017	Burcu KÖR, Meltem MUTLUTÜRK	KNOWLEDGE MANAGEMENT: AN OVERVIEW OF RESEARCH TRENDS	O objetivo do estudo é determinar as tendências atuais de pesquisa de GC, analisando os clássicos de citação de GC e examinando suas características.	-Gestão do Conhecimento -Estrutura de Gestão do Conhecimento	Teórico/Misto	Os resultados do estudo revelam que a cobertura dos artigos de GC se expandiu em um amplo espectro de conceitos, disciplinas e meio ambiente.
2018	Constance E. Helfat Ruth S. Raubitschek	Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems	O artigo busca realizar uma análise teórica que explica as maneiras pelas quais as capacidades dinâmicas sustentam não apenas a criação de valor, mas também a captura de valor pelos líderes da plataforma.	-Recursos dinâmicos -Modelos de negócios -Criação de valor	Teórico/Qualitativo	Foi proposto três tipos de recursos dinâmicos no mínimo sejam críticos para os líderes da plataforma: recursos de inovação, capacidades de digitalização e sensoriamento ambientais e capacidades integrativas para orquestração de ecossistemas.
2018	Oliver Schilke, Songcui Hu and Constance E. Helfat	Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research	O artigo busca analisar estudos para desenvolver um meta-quadro que especifica antecedentes, dimensões, mecanismos, moderadores e resultados de capacidades dinâmicas identificadas na literatura até o momento.	- Capacidades dinâmicas	Teórico/Qualitativo	A estrutura desenvolvida forneceu uma síntese abrangente e sistemática da perspectiva de capacidade dinâmica que reflete a riqueza da pesquisa e, ao mesmo tempo, unifica-a em um modelo coeso e abrangente.
2018	Frederik von Briel, Christoph Schneider e Paul Benjamin Lowry	Absorbing Knowledge from and with External Partners: The Role of Social Integration Mechanisms	O artigo aborda a questão de como as organizações podem inovar melhor ao alavancar parceiros como fontes externas de conhecimento.	-Capacidade de Absorção -Parceiros Externos -Inovação -Absorção de Conhecimento	Teórico/Qualitativo	O artigo gerou uma construção da teoria que representa uma contribuição para a pesquisa e prática em questão, com a extensão da capacidade de absorção por meio de atores externos.

Ano	Autores	Artigo	Objetivos do artigo	Teorias Utilizadas	Classificação	Principais Resultados
2018	Xuemei Xie, Hailiang Zoub, Guoyou Qic	Knowledge absorptive capacity and innovation performance in high-tech companies: A multi-mediating analysis	Foi examinado os mecanismos subjacentes de mediação na relação entre a capacidade de absorção do conhecimento e o desempenho inovador das empresas.	-Assimilação do conhecimento -Transformação do conhecimento -Exploração de conhecimento -Desempenho de inovação	Empírico/Quantitativo	O artigo indentificou que há relações positivas entre as quatro dimensões da capacidade de absorção do conhecimento e o desempenho de inovação das empresas.
2018	I W E Arsawan, I B Sanjaya, I K M Putra, I W Sukarta	The effect of expatriate knowledge transfer on subsidiaries' performance: a moderating role of absorptive capacity	Examinar a relação entre motivação e transferência de conhecimento para o desempenho das subsidiárias e testar o papel da capacidade de absorção como variável moderadora.	-Capacidade de absorção - Transferência de conhecimento	Empírico/Quantitativo	Os resultados do estudo revelaram que a motivação das subsidiárias tem um efeito significativo na transferência de conhecimento e que a transferência de conhecimento tem um efeito significativo no desempenho das subsidiárias.
2018	Simone de Lara Teixeira Uchôa Freitas, Mario Sergio Salerno	Creation of dynamic capacities and their evolution through engineering projects	O artigo buscou-se entender como as capacidades são construídas ao longo do tempo. Propondo novos indicadores de capacidades dinâmicas (CDs) e testamos sua relevância empiricamente.	-Capacidade Dinâmica -Indicadores	Empírico/Misto	As empresas de serviços de engenharia desenvolvem competências que aumentam a qualidade e a complexidade dos serviços prestados. Além disso quatro indicadores foram validados em campo.
2018	Barbara Kump,1, * Alexander Engelmann,2 Al Christina Schweiger4	Toward a dynamic capabilities scale: measuring organizational sensing, seizing, and transforming capacities	Este artigo apresenta o desenvolvimento de uma escala de 14 itens com base na estrutura de capacidade dinâmica, avaliando as capacidades de detecção, apreensão e transformação.	-Capacidade dinâmica -Capacidades de detecção	Empírico/Misto	Foi fornecido uma primeira versão de uma escala DC com base no modelo de Teece (2007) de detecção, apreensão e transformação, com foco nos resultados das capacidades latentes em vez de frequências de atividades.
2019	Helen McGrathum Christopher J. Medlin Thomas O'Toolec	A process-based model of network capability development by a start-up firm. Industrial Marketing Management	Apresentar um modelo processual de como a compreensão gerencial da capacidade de rede se desenvolve, compreendendo três partes cada edifício no anterior: (i) em relacionamentos, (ii) através de relacionamentos e (iii) na rede.	-Capacidade estratégica - Capacidade de rede	Teórico/Qualitativo	O modelo destaca o papel do gestor de start-ups na formulação de sentido com gestores de várias empresas para resolver problemas comerciais. Assim, a independência que muitos gestores iniciantes buscam deve se voltar para a interdependência.
2019	Mafeng Dauda Gyemanga, Okechukwu Lawrence Emeagwalib	The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industry	O objetivo deste estudo foi examinar as relações entre capacidades dinâmicas, inovação, agilidade organizacional e gestão do conhecimento para alcançar o máximo desempenho na indústria de telecomunicações.	-Capacidades dinâmicas -Inovação -Agilidade organizacional -Gestão do conhecimento	Empírico/Quantitativo	Os resultados da pesquisa sugerem que as capacidades dinâmicas estavam positivamente relacionadas tanto à agilidade organizacional quanto ao desempenho competitivo.
2020	Vera-Line Montreuil Martin Lauzier Stephane Gagnon	A closer look at determinants of organizational capability to innovate (OCI) A dynamic capabilities perspective	O objetivo deste artigo é fornecer um retrato dos principais aspectos gerenciais e organizacionais determinantes da capacidade organizacional para inovar (OCI).	-Liderança -Aprendizagem -Comunicação -Capacidade organizacional para inovar	Teórico/Qualitativo	Por meio da revisão de literatura publicada, cinco determinantes principais de OCI foram identificados, a saber: liderança, suporte, comunicação, cultura e aprendizagem.
2020	Hieu Minh VU	A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences	O artigo analisa e discute algumas das principais contribuições às teorias de capacidades dinâmicas, capacidades de inovação, capacidades empreendedoras e suas consequências.	-Recursos dinâmicos -Capacidades empreendedoras -Recursos de inovação -Desempenho Estratégico	Teórico/Qualitativo	Com base na literatura, o artigo evidenciou que as capacidades dinâmicas têm três dimensões; capacidade de integração, reconfiguração capacidade e capacidade adaptativa.
2020	Ellen Enkela, Veronika Sagneisterb	External corporate venturing modes as new way to develop dynamic capabilities	O artigo explora como as empresas se beneficiam de startups em termos de desenvolvimento de capacidades dinâmicas.	-Empreendedor corporativo -Portfólio de aventura corporativa -Recursos dinâmicos -Startups	Empírico	Os resultados revelam que as empresas realmente usam o empreendedor corporativo para identificar e explorar o conhecimento tecnológico e as competências das startups para aumentar as capacidades dinâmicas da empresa.
2020	Hieu Minh VU	A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences	O artigo propõe um modelo conceitual que orienta os pesquisadores a estabelecer empiricamente as conexões entre capacidades dinâmicas, de inovação e empreendedoras e desempenho financeiro e estratégico.	-Recursos dinâmicos -Capacidades empreendedoras -Desempenho Financeiro -Recursos de inovação -Desempenho Estratégico	Teórico/Qualitativo	O modelo proposto destaca as diferentes medidas de capacidades dinâmicas, capacidades de inovação, capacidades empreendedoras e suas consequências.



Ano	Autores	Artigo	Objetivos do artigo	Teorias Utilizadas	Classificação	Principais Resultados
2020	Louisa Selivanovskikh, Marina Latukha, Ekaterina Mitskevich & Sergey Pitinov	Knowledge Management Practices as a Source of a Firm's Potential and Realized Absorptive Capacity	objetivo avaliar as conexões entre o conhecimento práticas de gestão e o potencial e realizado de uma empresa capacidades de absorção.	- Práticas de gestão do conhecimento - Capacidade potencial de absorção - Capacidade de absorção percebida	Empírico/Quantitativo	Os resultados do modelo de regressão hierárquica sugerem que a capacidade de adquirir e assimilar conhecimento tende a ser maior em organizações que, capacitam os funcionários a participarem da tomada de decisões, permitem a interação informal, organizam reuniões presenciais e grupos de trabalho com membros organizacionais altamente qualificados e fazem uso de comunidades de especialistas
2020	Waheed Akbar Bhattia, Jorma Larimo, Per Servais	Relationship learning: A conduit for internationalization	O artigo explorou como o aprendizado nas relações fornecedor-cliente contribui para as ofertas organizacionais por meio do processo de desenvolvimento de conhecimento.	-Capacidade dinâmica -Necessidades do cliente -Oportunidade -Microfundações -Processos de internacionalização	Empírico/Qualitativo	Os resultados confirmam que os processos de desenvolvimento do conhecimento e os compromissos transparecem nas duas pontas do relacionamento.
2020	Petra Binder	Impacts of network relationships on absorptive capacity in the context of innovation.	Investigar os impactos das relações de rede nas dimensões da capacidade de absorção.	- Capacidade de absorção	Empírico/Qualitativo	Os modelos revelam que a qualidade das relações externas e o tamanho geral da rede implicam no acesso e disponibilidade de conhecimento valioso e afetam positivamente a capacidade da organização.
2020	Catarina Bojesson, Anders Fundin	Exploring microfoundations of dynamic capabilities – challenges, barriers and enablers of organizational change	O objetivo deste estudo é identificar os fatores que afetam a capacidade dinâmica de uma organização e, conseqüentemente, sua capacidade de gerenciar mudanças organizacionais.	-Capacidade dinâmica -Mudança organizacional -Design organizacional -Produto desenvolvimento e metodologia Gioia	Empírico/Misto	Com os resultados foram apresentando exemplos práticos de desafios, barreiras e capacitadores que afetam a capacidade de uma organização de ter sucesso durante uma reconfiguração organizacional.
2021	Sanjay Kumar Singh Shivam Guptab Donatella Bussoc Shampy Kambojd	Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance	Examinar os antecedentes e resultado da inovação aberta nas OMS.	-Práticas de compartilhamento de conhecimento -Inovação aberta -Desempenho organizacional -SMEs	Empírico/Qualitativo	O estudo sugere que o valor do conhecimento e o conhecimento de alta gestão influenciam a inovação aberta, o que, por sua vez, influencia o desempenho organizacional.

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

# Apresentação da Pesquisa

Este questionário é um dos instrumentos de coleta de dados do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "Criação de indicadores de conhecimentos dos fatores do ambiente externo como auxílio na formação das capacidades dinâmicas nas organizações." realizado por mim, Vitória das Graças Ferreira, aluna do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto, sob orientação das professoras Dra. Alana Deusilan Sester Pereira e Dra. Luciana Paula Reis.

A pesquisa visa compreender os hábitos das Startups no tocante ao monitoramento de seu ambiente externo. Com isso, espera-se mensurar a influência que os conhecimentos dos fatores do ambiente externo exercem sobre a capacidade de adaptação das empresas ao meio em que estão inseridas.

Sua resposta é fundamental para o sucesso dessa pesquisa!

Desde já, agradeço sua colaboração.

Atenciosamente,

Vitória das Graças Ferreira

---

## \*Obrigatório

1. Os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos. Caso queira o sigilo, sua identidade será preservada. Não existem respostas certas ou erradas. Por isso lhe solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. \*

*Marque todas que se aplicam.*

Declaro que li e estou ciente das condições para participar da pesquisa.

### Caracterização da empresa

2. Nome da empresa (Opcional):

---

3. Município da Sede: \*

---

4. Classificação da startup (Fintechs, Edtech, etc.) \*

---

Dados do Respondente

5. Cargo/Setor de atuação: \*

---

6. Tempo de atuação na Startup respondente: \*

---

7. Tempo de atuação com Startups em geral: \*

---

Monitoramento - Contextualização

8. 1) Considero que realizamos monitoramento do ambiente externo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Sim

Não *Pular para a pergunta 11*

9. 2) Quais informações do ambiente externo são monitoradas? \*

---

---

---

---

---

## 10. 3) Com qual frequência o monitoramento é realizado? \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Frequência muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Frequência muito alta

## Condições legais

## 11. 4) Acompanhamos as mudanças nas legislações que impactam nosso negócio e dos clientes. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## 12. 5) Procuramos conhecer as demandas geradas pelas entidades regulamentadores. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## 13. 6) Acompanhamos as mudanças nas regras, nas obrigatoriedade fiscais, nos impostos e alterações que o governo delibera. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

## Condições tecnológicas

14. 7) Obtemos informações sobre as tendências e inovações tecnológicas realizadas no mercado. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

15. 8) Buscamos informações sobre os impactos dos avanços tecnológicos em nosso ramo de atuação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

16. 9) Buscamos informações sobre as novas tecnologias de desenvolvimento, novos frameworks e novas metodologias. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

17. 10) Possuímos recursos disponíveis que podem ser usados para financiar iniciativas estratégicas quanto inovações tecnológicas a curto prazo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

18. 11) Acompanhamos as atualizações nas metodologias ágeis de desenvolvimento de software. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Cenário político e econômico:

19. 12) Monitoramos os impactos das alterações econômicas e políticas nos clientes, nos concorrentes e no nosso negócio. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

20. 13) Acompanhamos as mudanças das principais variáveis políticas e econômicas nacionais e internacionais ( inflação, câmbio, \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Parceiros:

21. 14) Monitoramos as políticas de marketing dos nossos parceiros \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. 15) Acompanhamos como relacionar com nossos parceiros para proporcionar uma posição de mercado dominante e lucrativa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. 16) Acompanhamos as rotinas dos parceiros. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. 17) Conhecemos as tecnologias desenvolvidas pelos parceiros e as que utilizam. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. 18) Buscamos informações sobre as necessidades dos parceiros. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente



26. 19) Buscamos conhecer os pontos fortes dos parceiros. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

### Concorrentes

27. 20) Buscamos conhecer as principais deficiência e limitações nos produtos/serviços dos concorrentes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. 21) Monitoramos as tecnologias que os concorrentes utilizam. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. 22) Acompanhamos a forma de trabalho adotada pelos concorrentes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. 23) Procuramos informações sobre como os concorrentes estão inovando. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. 24) Analisamos o comportamento dos concorrentes em determinadas situações. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. 25) Acompanhamos os principais lançamentos e produtos dos concorrentes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

33. 26) Monitoramos informações sobre o faturamento e EBTIDA dos concorrentes \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Cientes

34. 27) Acompanhamos os problemas enfrentados pelo cliente para propor soluções. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

35. 28) Procuramos conhecer as necessidades do cliente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

36. 29) Acompanhamos as reclamações relacionadas a nossos serviços/produtos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

37. 30) Buscamos informações relacionadas aos produtos que os clientes utilizam, o que querem ou esperam dos produtos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

38. 31) Monitoramos aspectos nos quais o cliente pretende investir \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

39. 32) Temos acesso a vários grupos sociais, profissionais ou industriais, onde obtemos novas ideias e oportunidades de negócio. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

40. 33) A satisfação do cliente é sistematicamente e frequentemente avaliada. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. 34) Obtemos informações referentes à percepção dos clientes sobre oportunidade de melhorias nos nossos produtos e serviços. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. 35) Possuímos o histórico de atuação no mercado e sobre o segmento do cliente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43. 36) Nossas estratégias competitivas são baseadas na compreensão das necessidades do cliente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44. 37) Nossas estratégias de negócio são impulsionadas pelo aumento do valor para o cliente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

### Capacidade dinâmica

45. 38) Respondemos à mudanças do ambiente macroeconômico, demanda do mercado e do ambiente interno. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

46. 39) Identificamos informações organizacionais de fontes externas, selecionamos, absorvemos os conhecimentos benéficos para inseri-los na organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

47. 40) Possuímos capacidade de realocar vários recursos, reconstruir velhos e novos conhecimentos e informações dentro da empresa.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

48. 41) Possuímos capacidade de aplicar o conhecimento de forma criativa e pioneira, explorando novas tecnologias ou processos e comercializamos os resultados inovadores.

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

49. 42) Possuímos capacidade de internalizar novos recursos ou processos como convenções comportamentais, reconstruir o potencial de ativos e organizar a estrutura da empresa. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

50. 43) Monitoramento o ambiente para identificar novas oportunidades de negócios. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

51. 44) Revemos periodicamente os efeitos prováveis das mudanças ambientais sobre os nossos clientes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

52. 45) Revisamos nossos serviços para garantir que estão alinhados com os desejos dos clientes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

53. 46) Temos rotinas eficazes para identificar, avaliar e capturar informações e novos conhecimentos. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

54. 47) Estamos aplicando informações e conhecimentos efetivos com potencial de influenciar a geração de serviços. \*

*Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

### Informações complementares

55. 48) Além das práticas e métodos mencionados no questionário, vocês utilizam outras rotinas de monitoramento do ambiente externo? Quais ? \*

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários