

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**MARIA EDUARDA LOCATELLI**

**ANÁLISE DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DE UMA RÁDIO DO  
EXTREMO SUL CATARINENSE, A LUZ DA ABORDAGEM DAS CAPACIDADES  
DINÂMICAS**

**CRICIÚMA**

**2020**

**MARIA EDUARDA LOCATELLI**

**ANÁLISE DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DE UMA RÁDIO DO  
EXTREMO SUL CATARINENSE, A LUZ DA ABORDAGEM DAS CAPACIDADES  
DINÂMICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador (a): Prof. (a) Ma. Ana Paula Silva dos Santos

**CRICIÚMA**

**2020**

**MARIA EDUARDA LOCATELLI**

**ANÁLISE DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DE UMA RÁDIO DO  
EXTREMO SUL CATARINENSE, A LUZ DA ABORDAGEM DAS CAPACIDADES  
DINÂMICAS**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial

Criciúma, 11 de dezembro de 2020.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Ana Paula Silva dos Santos–Mestra - (UNESC) - Orientadora

Prof Me. Wagner Blauth- (UNESC)

Prof. Me. Realdo de Oliveira da Silva– (UNESC)

**“Aos grandes mestres de minha vida a  
minha família E, também, a todos aqueles  
que contribuíram na minha trajetória  
acadêmica.**

## **AGRADECIMENTOS**

“Até aqui o Senhor nos ajudou”. A Ele minha eterna gratidão por ter me conduzido ao longo desses anos percorridos. A minha orientadora, Professora Ma. Ana Paula da Silva dos Santos que acrescentou muito nesse artigo. Aos meus familiares, especialmente minha vó Anita, meu vô Nirton, meu pai Nelcimare minha tia Deise, sempre compreensivos e pacientes durante todos esses anos, não medindo esforços nenhum para contribuir de diferentes formas para que essa jornada pudesse chegar ao fim. Sou grata a todos os docentes e colegas que tive o prazer de conhecer no curso de Ciências Contábeis. A todos os funcionários da Rádio, que não mediram esforços para ajudar contribuindo com esse trabalho. As pessoas não mencionadas que também me ajudaram bastante, a todos o meu muito obrigado!

**“A cinco essenciais habilidades  
empreenderas para o sucesso são  
concentração, discernimento, organização,  
inovação e comunicação.”**

**Michael Faraday**



## ANÁLISE DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS DE UMA RÁDIO DO EXTREMO SUL CATARINENSE, A LUZ DA ABORDAGEM DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Maria Eduarda Locatelli<sup>1</sup>

Ana Paula Silva dos Santos<sup>2</sup>

**RESUMO:** A Capacidade Dinâmica é a habilidade de construir competências em um lugar de mudanças. Desta forma a pesquisa objetiva levantar as capacidades dinâmicas que geram vantagens competitivas para uma Rádio localizada no extremo sul catarinense. Para o alcance do objetivo utilizou como metodologia uma pesquisa qualitativa, descritiva e estudo de caso. Onde foi realizada entrevista com o coordenador e a auxiliar administrativa e questionários com os radialistas da rádio. A rádio estudada é pequena e está localizada em um município do Extremo Sul Catarinense. A rádio busca manter a competitividade através da inovação. Utiliza ferramentas de desenvolvimento tecnológico que a reinventa. O que a torna superior as concorrentes é sua integração com o público ouvinte. Os recursos competitivos contribuem para geração vantagens competitivas através da remodelação da programação. As mudanças tecnológicas e a inovação são vantagens dinâmicas que geram vantagens competitivas.

**PALAVRAS – CHAVE:** Capacidades dinâmicas, vantagens competitivas, tecnologia, concorrentes, inovação, mudança.

**AREA TEMÁTICA:** Tema 06 - Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

No cenário que se vive exige constante mudança e diante disso as empresas necessitam e devem renovar as suas capacidades de forma a responder a dinâmica competitiva do mercado. Assim, entende-se que as Capacidades Dinâmicas é a habilidade que uma empresa tem de sobreviver, prosperar ao longo do tempo e passar por mudanças no mercado de negócios, proporcionando inovação e melhorias no desempenho, proporcionando a vantagem competitiva. A Inovação é o que irá promover mudanças que irão influenciar no desenvolvimento e consequentemente, da economia como um todo (TACHIZAWA; FARIA,2004).

A informação é de grande importância para o desenvolvimento sustentável das empresas. É impraticável, no mercado, sobreviver aos concorrentes sem tecnologia de informação que permite introduzir novidades ao catálogo de serviços e os produtos e, assim, garantir vantagem competitiva. Quanto mais uma empresa busca aprimorar e modernizar a tecnologia de informação usada em seus serviços,

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup>Mestra em Desenvolvimento Socioeconômico, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



maior sua capacidade de atender os desejos do consumidor (TAVARES; BERNARDES; FRANCINI, 2020).

A inovação possibilita a criação de vantagens competitivas para a empresa. O que proporciona o sucesso de uma organização são as capacidades de coletar informações, pois ajudam na criação de vantagens competitivas, sendo estas o conjunto de características que irão diferenciar uma empresa, que conferirá mais valor aos seus clientes em relação aos seus concorrentes (TAVARES; BERNARDES; FRANCINI, 2020).

Uma grande quantidade de empresas está passando por um processo de mudança em que não conseguem se manter no mercado por meio de vantagens competitivas. Até um tempo atrás se associava a competitividade meramente a tecnologia, hoje, porém se relaciona ao conhecimento. As pessoas passaram a ser o que há de maior importância em uma empresa, pois se podem obter diferentes vantagens competitivas. Na Era Industrial o que tinha mais valor eram os trabalhos físicos, já com a introdução da tecnologia avançada passou-se a valorizar e a disputar conhecimento das pessoas, tendo maior valor o capital intelectual. As empresas para obterem esse capital, deverão investir para atrair cada vez mais talentos e conhecimento das pessoas (TAVARES; BERNARDES; FRANCINI, 2020).

Juntamente com essa rápida evolução das novas tecnologias e dos meios de comunicação, o novo, as inovações fazem aumentar o valor econômico das empresas, tornando-se um dos recursos organizações mais importantes. Se tem tentado encontrar identificar quais aspectos do contexto organizacional contribui para a inovação. Por outro lado, continuar mantendo a eficiência e o controle é de grande importância para a competitividade (SCHULTZ; WAQUIL, 2011).

A importância da competitividade se dá em razão da vantagem não ser apenas uma função das oportunidades que indústrias oferecem, mas como também função dos recursos que possui e de como as molda e renova (MEIRELES, 2004).

Muitos arranjos produtivos têm sido empreendidos nos diversos setores econômicos de forma a buscar benefícios competitivos. A competitividade entre as empresas do ramo de comunicação vem aumentando consideravelmente. Fica cada vez mais evidente que o meio para manter um diferencial competitivo, é o atributo atendimento. A competitividade de uma empresa é estendida como a sua capacidade ser bem sucedida em mercados em que existe concorrência (MEIRELES, 2004).

Para permanecerem competitivas em locais cada vez mais agitados, as rádios vêm adotando novas estratégias que possibilitam uma conduta de agilidade na obtenção, compreensão e disseminação das informações, para melhorar a suas respostas às exigências de mercado. Sendo assim, a informação acessível é necessária para um desenvolvimento onde a análise dos ambientes internos e externos, como planejamento das ações da empresa frente às diversas demandas do negócio, sendo uma delas, a necessidade de se manter competitiva (ZENONE, 2007). Frente a isso, surge a seguinte problemática: Quais as capacidades organizacionais que geram vantagens competitivas para uma Rádio no extremo sul catarinense?

Para obter a resposta a esse questionamento tem-se como objetivo geral levantar as capacidades dinâmicas que geram vantagens competitivas para a Rádio localizada no extremo sul catarinense. Para atingir o objetivo geral, têm-se como objetivos específicos: Identificar como o Rádio busca se manter competitiva; e Evidenciar as Capacidades Dinâmicas em nível de comportamentos e habilidades,



rotinas e processos de inovação, mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento.

O tema a ser tratado se justifica na verificação de que a competitividade traz uma série de vantagens para os profissionais e empresas, sendo que uma delas seria o aperfeiçoamento de habilidade e comportamentos, a busca por prática inovadora. Com o tempo, estas iniciativas tendem a se disseminar entre concorrentes minimizando as vantagens relativas dos líderes e inviabilizando, muitas vezes, a adoção de arranjo organizacional empreendido. Por esse motivo pretende-se por meio do estudo, levantar um campo de conhecimento que proporcione compreender as dimensões internas das empresas de forma a diferenciá-la por meio de seus potenciais e capacidades e não simplesmente pelos modelos de estrutura adotada.

O estudo busca contribuir socialmente, demonstrando de que maneira as empresas podem obter vantagens competitivas em um ambiente que está sempre mudando se renovando. Isso pode ser verificado quando Meireles descreve as capacidades dinâmicas como uma abordagem de grande importância, muito significativa em um mundo de competição e que se baseia em inovação. Muitos outros autores definem as capacidades dinâmicas como a aptidão para construir e integrar essas competências em um ambiente que está em constante e rápidas mudanças. Salienta ainda que a vantagem competitiva das empresas se encontra na forma como ela está organizada e como é gerenciada (MEIRELES, 2004).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será abordada, capacidade dinâmica, vantagens competitivas e suas classificações.

### 2.1 VANTAGENS COMPETITIVAS

O nível de competitividade vem desafiando as empresas em buscar mudanças em seu ambiente interno. Os requisitos essenciais a sobrevivência das organizações são a rapidez no acesso e processamento das informações estratégicas. Todo ambiente competitivo vem apresentando mudanças o que vem fazendo as empresas buscarem novos caminhos para definir as posições estratégicas necessárias à sua sobrevivência (LACERDA *et al.*, 2014).

A vantagem competitiva está na busca por uma diferenciação. Uma empresa se diferencia da concorrente quando é singular e valiosa para os compradores. O seu principal objetivo é identificar os recursos que possibilitarão a empresa a decisão de participar de forma competitiva em um mercado globalizado (LACERDA *et al.*, 2014).

As empresas buscam obter vantagens que as tornem diferente das demais. Desde que muitos mercados passaram a enfrentar problema com a demanda foi necessário que encontrassem seu espaço único no mercado, garantindo, assim, a competitividade com seu porte. Uma empresa pode obter uma vantagem em relação aos seus concorrentes oferecendo aos seus colaboradores algo que tenha valor, um produto ou serviço misto de ambos. De nada adianta uma empresa investir em estratégia competitiva se isso servirá apenas para mostrar quem é a melhor. A eficiência está em competir para ser único, ser diferente. Não é suficiente apenas



ser o melhor, porque todos estão empenhados em ser o melhor (LEITÃO; FERREIRA; AZEVEDO, 2008).

As empresas que têm vantagem competitiva podem alcançar um desempenho melhor. Essa análise vem sendo estudada por longa data por vários pensadores da área de estratégica. Ela ajuda a empresa a ser mais completa, onde possa conhecer os mecanismos, as tendências e conhecer os movimentos da concorrente. Esse processo está cada dia se tornando mais pesquisado no qual as empresas estão indo em busca de apresentações e de acompanhar o surgimento de novos processos, sendo que as respostas que a empresa apresenta e conforme as capacidades de dentro da empresa (LEITÃO; FERREIRA; AZEVEDO, 2008).

Além disso, a vantagem competitiva é quando a organização cria um valor no produto e em processo que vai acima do preço custo e da produção, que não podem ser implantados pelas concorrentes. Neste contexto, a inovação é uma grande fonte de vantagens competitivas. Pode-se manifestar em mudança nos produtos, nos processos, nas formas novas de comercialização, de distribuição e novas concepções de competitivos, incluindo melhorias tecnológicas, métodos e maneiras de fazerem as coisas. Qualidade e inovação de produtos são de grande importância para as empresas e seguimentos avançados (LEITÃO; FERREIRA; AZEVEDO, 2008).

Pode-se verificar que a competitividade se faz cada vez mais presente nas empresas e na forma de decisões dos gestores. Até porque a globalização dos mercados no último século fez com que houvesse uma maior concorrência entre as empresas e pela sua sobrevivência. Muitas coisas mudaram, é preciso estar se reciclando constantemente, mostrar novidades, melhorar o consumo e mostrar o nível de competitividade em que as empresas estão agindo. É preciso estar inovando pois o que era bom ontem já gera dúvidas hoje e talvez não se permanecerá amanhã. A dinâmica dos mercados vem sofrendo, sendo afetada por diversos fatores. Desde as circunstâncias socioeconômicas dos consumidores, até a aptidão de uma empresa em mostrar um produto que seja novo para o consumo. Assim, a inovação vem sendo o principal fator de disputa das empresas para manter até mesmo sua atuação (SIQUEIRA, 2005).

Diante da competitividade a dificuldade torna-se ainda maior para os mercados, pois é exigindo dos administradores, maneiras diferentes, novas medidas que possam se adequar as tendências futuras para empresa. Conhecer como os concorrentes estão agindo também se tornou mais habitual por parte da empresa. Não é possível ficar esperando um concorrente programando uma nova técnica de mercado, se já tem em mente como reagir. Sendo assim, a vantagem competitiva se faz presente quando uma empresa consegue criar valor em um produto ou em uma atividade que vai além de seu custo de produção e que não possa ser colocado em prática pelos atuais concorrentes. É também uma forma de competitividade, sendo que mostra a posição de uma empresa comparada a seus concorrentes ou comparada a sua posição na empresa (SIQUEIRA, 2005).

As empresas atuam num meio de competitividade e uma das formas de confrontar a concorrência é obter estratégias que favoreçam se tornar mais forte a organização no mercado. A maneira como a empresa utilizará suas técnicas para encarar os desafios e fará proveito dessas oportunidades, irá resultar ou não na obtenção de vantagem competitiva. Entretanto, é preciso levar em consideração os recursos disponíveis, que poderão fazer a diferença na criação de vantagem. Sendo assim, a vantagem competitiva é adquirida quando a empresa programa uma



técnica capaz de do valor para o mercado. Assim, a inovação será o necessário mecanismo para obter vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. Então, a vantagem competitiva torna-se sustentável quando as empresas que competem com ela não conseguem reponer os benefícios da estratégia escolhida (LEITÃO; FERREIRA; AZEVEDO, 2008).

### 2.1.1 Classificações das vantagens competitivas

A busca por vantagens competitiva é uma atividade constante das empresas, sendo que isso será o seu diferencial, o que a fará manter numa posição privilegiada por mais tempo (LOPES FILHO, 2006).

De acordo com a classificação das vantagens competitividade, tem-se três características importantes para explicar a vantagem competitiva de uma empresa. A valorização do cliente, ou seja, adquirir uma visão positiva pelos clientes. Ser insubstituível, ou seja, a vantagem competitiva não pode ser de outra forma, não poderá jamais ser substituída pelos concorrentes e precisa, além disso, ser sustentável, ser não será uma vantagem e muito menos durável (LOPES FILHO, 2006).

Existem variados tipos de vantagens competitivas que uma empresa pode alcançar. As principais são: o baixo custo, a diferenciação e o foco. O custo baixo está relacionado aos gastos utilizados na criação do produto. Para conseguir ter esse tipo de vantagem competitiva, o desempenho é destinado à redução, assim, podendo oferecer seus produtos por preços menores. A empresa obtém vantagem oferecendo produtos a custos mais baixos do que os concorrentes. Já a diferenciação em relação a vantagem competitiva é adquirida quando se tem um diferencial, onde a empresa vai em busca de novas formas de se destacar em relação ao um determinado benefício ao cliente. Aqui se busca identificar características que podem ser adicionadas ao produto e que os clientes desejem. Na de foco, a empresa define um setor de mercado mais localizado ou particular (LOPES FILHO, 2006).

Um fator determinante da competitividade é posição estratégica. Para isso verifica-se três fontes: o posicionamento em relação a variedade, o posicionamento em relação a necessidade e posicionamento relacionado ao acesso. O baseado na variedade é aquele que passa a ideia de algo incomum, único, ou seja, o que o produto tem de diferente comparado os dos concorrentes. O posicionamento relacionado as necessidades têm como foco sanar as dificuldades de um público desagregado, levando em consideração os seus anseios, as suas vontades. Por fim, o posicionamento baseado no acesso que é aquele que se refere à segmentação apenas por clientes que podem ter acesso ao produto (LOPES FILHO, 2006).

Um setor que tem muita rivalidade exige que as empresas façam constantes ações de competição no preço, mudanças nos produtos por ela oferecidas e recursos publicitários que podem mudar suas taxas de crescimento e redução nos lucros. Uma vantagem competitiva só tem valor enquanto ela durar, ou seja, assim que os concorrentes acompanharem a evolução do produto, caso contrário, a empresa perderá toda vantagem (LACERDA *et al.*, 2014).

É perceptível que as empresas não estão alheias as mudanças que ocorrem de uma forma geral e de vários segmentos. Os desafios para enfrentar essas mudanças é estar o tempo todo buscando inovações, obtendo novos conhecimentos, aprendizagem organizacionais para estarem sempre apresentando



uma postura competitiva. Para que isso ocorra se faz necessário que as empresas criem um ambiente que seja adequado as novas aprendizagens organizacionais onde sejam flexíveis e sem hierarquias rígidas (LACERDA *et al.*, 2014).

## 2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

A realidade das empresas é fortemente influenciada pela evolução tecnológica. A alta competitividade está o tempo todo desafiando as empresas em sua capacidade de respostas as mudanças do ambiente externo. Para sobreviver, crescer ou tornar-se líder no seu contexto de atuação, as empresas, principalmente as de comunicação, têm necessidade de se renovar ao longo do tempo. Diante disso é importante buscar entender a necessidade de uma mudança no ambiente, quanto o fenômeno da mudança em si, principalmente no campo da estratégia e organizações. A construção de capacidades inovadoras pode ajudar organizações a atingirem vantagem competitiva (MINTZBERG, 2006).

As mudanças são necessárias visto que as capacidades dinâmicas são caracterizadas pelo dinamismo, agitações ambientais aceleradas e por processo de renovação e de inovação. Sendo os recursos e capacidades alteráveis nos estoques, tanto quanto para mais e para menos, isso é muito importante na qual acumula novos recursos e configurações que geram rendas (LEITÃO; FERREIRA; AZEVEDO, 2008).

As capacidades inovadoras e dinâmicas podem ser definidas como sendo as competências que permitem a empresa criar novos produtos e responder as circunstâncias de mercados que se alteram. A empresa deve criar estratégias levando em consideração a sua organização e os caminhos disponíveis para isso (CECCONELLO; AJZENTA, 2007).

Sendo que as capacidades dinâmicas podem proporcionar vantagens competitivas, se faz necessário entender certos conceitos, principalmente o que são essas capacidades dinâmicas que uma empresa possui (MINTZBERG, 2006).

As capacidades dinâmicas impactam a base de recursos da organização. Elas não surgem do nada, é geralmente o resultado de experiência e aprendizagem dentro dela. As capacidades dinâmicas são requeridas quando o ambiente está mudando rapidamente, moderadamente, ou de forma imprevisível; no entanto, um ambiente mutável não é condição suficiente para a emergência das capacidades dinâmicas. Visto que a reconfiguração ou a renovação de recursos pode partir de mudanças nas organizações (MINTZBERG, 2006).

As estratégias antecedentes e rotinas de empresas são as capacidades dinâmicas, pelas quais os coordenadores mudam os seus recursos, criando novos recursos, os agrupam e integram criando nova estratégia de valor. São através delas que surgem outros recursos, novas fontes de vantagens competitivas (LACERDA *et al.*, 2014).

As Capacidades Dinâmicas também podem ser conceituadas como sendo ferramenta que modificam configurações de recursos. É mais habitual em mercados dinâmicos, utilizar-se desses recursos para construir novas configurações e mudar para que obtenha uma nova posição competitiva usando uma lógica onde se tenha um caminho estratégico de mudança (LACERDA *et al.*, 2014).

A origem histórica das capacidades dinâmicas está relacionada a um conjunto de elementos conceituais adquiridos através da visão baseada em recursos, que mostra um novo paradigma sobre ideia de inovação no contexto



organizacional e também sobre a rotina e competências associadas à teoria comportamental da firma. A visão baseada na teoria comportamental da firma e em recursos são as bases históricas que serviram de apoio para o surgimento do fenômeno das capacidades dinâmicas. Percebe-se na literatura científica organizacional, em especial no campo da estratégia, uma grande contribuição que os construtores desta visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas forneceram em torno da busca para o entendimento e entendimento das fontes que geram vantagem competitiva nas organizações (LACERDA *et al.*, 2014).

A origem do construto capacidades dinâmicas, que busca elementos não apenas no campo da estratégica, como também em outras áreas do conhecimento, tais como aprendizagem organizacional e inovação podem entender capacidades como habilidades dinâmicas que mostram uma aprendizagem constante no desenvolvimento e no acúmulo de competência que são desenvolvidas pela organização durante sua história, tendo como objetivo buscar se diferenciar no mercado em que está inserido em relação às adversárias (LACERDA *et al.*, 2014).

A capacidade dinâmica refere-se à capacidade da organização para construir e integrar capacidades operacionais, que não necessariamente causem impacto no aumento da rentabilidade financeira, mas que seja importante e significativo o desempenho das capacidades da organização em prol da busca pela vantagem competitiva por meio das estratégias desenvolvidas. Se faz necessário desenvolver capacidades dinâmicas na estrutura empresarial devida à adaptação diante as mudanças e transformações, que estão acontecendo no ambiente de negócios dinâmicos e globalizados, visando estimular constantemente adaptação das suas competências organizacionais para formar vantagens competitiva (LACERDA *et al.*, 2014).

As competências podem ser compreendidas como um conjunto de rotinas e processos organizacionais inerentes a uma determinada organização, onde o desempenho é proporcionado pelo gerenciamento dos recursos ou capacidades difíceis de serem imitados em contextos dinâmicos, onde rápidas mudanças ocorrem e impactam na organização (LACERDA *et al.*, 2014).

Devido à pluralidade entre as definições apresentadas pelos autores, nota-se, que o construto capacidades dinâmicos vem evoluindo desde sua concepção teórica original proposta devido aos esforços teóricos no sentido de propagar o conceito. Verifica-se que a abordagem capacidades dinâmicas possui vários significados. A abordagem das capacidades dinâmicas não deve estar associada unicamente às especialidades das capacidades de organização como condicionamento para o fomento da vantagem competitiva, pois a organização se desenvolve, cresce e atualiza e renova suas competências. Nota-se em geral, que o construto capacidades dinâmicas vêm sofrendo um processo evolutivo de amadurecimento do conceito, principalmente pelas replicações das pesquisas organizacionais, que vão consolidando a construto e pelos testes, que lhe dão a validade científica e estimulam a ampliação do conceito de capacidades dinâmicas (LACERDA *et al.*, 2014).

As capacidades dinâmicas devem estar ligadas a estratégias eficientes para obter vantagem competitiva. Uma estratégia que não é boa pode não garantir a eficácia das capacidades dinâmica uma vez que quanto mais diferentes e propenso forem as mudanças em um ambiente de negócios, mais marcante de tornar os ativos intátil, fazendo-se necessário uma boa estratégia e de fatores capacidade dinâmica(LACERDA *et al.*, 2014).



As principais prioridades de uma empresa no processo de implementação da estratégia estão na necessidade de criar capacidades e competências importantes do ponto de vista competitivo. Os gestores só conseguem identificar as capacidades e competências desejadas quando estão criando a estratégia, a boa execução da mesma precisa colocar as capacidades e competências almejadas no lugar, aprimorando-as conforme necessário, e modificando-as de acordo com as evoluções do mercado. Muitas vezes as empresas já possuem as capacidades e competências necessárias, nesse caso os gestores precisam unicamente fortalecê-las e cultivá-las para promover a melhor execução da estratégia. Os gestores precisam ampliar com mais frequência certas capacidades, ou acrescentar competências novas a fim de pôr em prática as iniciativas estratégicas e executá-las com perfeição (LACERDA *et al.*, 2014).

As competências e capacidades que não são modificadas podem prejudicar a competitividade se não forem renovadas ou mesmo abandonadas ou substituídas em resposta às mudanças de mercado (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

De acordo com o que foi visto, pode-se verificar que as capacidades dinâmicas juntamente a estratégia adequada oferecem a organização uma via para que ela esteja sempre pronta para as novas mudanças que passam surgir de diferentes atores do processo organizacional (GAMBLE; THOMPSON JR, 2012).

### 2.2.1 Classificações das capacidades dinâmicas

As capacidades dinâmicas são ligadas a três fatores que compõem saber: adaptativa, absorção e a inovadora, que definiriam a habilidade transformativa que é específico às capacidades dinâmicas (CAXITO, 2008).

Dentre as muitas capacidades de uma empresa, algumas podem ser simples, inovativa, funcionais, operacionais e dinâmicas. As capacidades dinâmicas são o resultado das opções da empresa, inerentes a ela e não podem ser obtidas, mas somente desenvolvidas (CAXITO, 2008).

De acordo com Caxito (2008) classificam em três tipos as capacidades dinâmicas: *sensing*, *seizing* e reconfiguração. A capacidade de *sensing* está ligada à capacidade de perceber, filtrar as oportunidades. Já a capacidade de *seizing* envolve a estrutura, incentivos para dimensionar e avaliar as oportunidades que são identificadas. É a capacidade de reconfiguração está associada ao contínuo realinhamento dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa, como forma a gerir as ameaças e transformação da indústria de atuação da firma.

Mudar e inovar são importantes tarefas e fazem parte do dia a dia de uma empresa. Assim a falta de direcionamento, foco e propósito bem definidos tem sido uma grande dificuldade ao sucesso das jornadas de inovação de empresas, sendo que a capacidade dinâmica são esses conjuntos de atividades rotineiras em busca de mudança. Sendo assim, uma empresa precisa ter um modelo de inovação definido, com iniciativas para criação e execução de projetos de inovação, além de habilidades estruturantes para aumentar a efetividade das ações de inovação da sua empresa. Para que qualquer tipo de alteração no modelo de negócio de uma empresa é necessário de uma gestão de mudanças (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

O valor dos processos e rotinas faz com que a capacidade dinâmica tenha um nível de valores de capacidades. No nível inferior estão as capacidades funcionais. No nível intermediário, as capacidades principais, que seriam os



melhoramentos nos processos de negócio e exploração de oportunidades. A capacidade dinâmica seria o terceiro nível as superiores de mudam o produto. O Processo e Rotinas de busca e inovação é algo indispensável para manter a competitividade e sustentabilidade dos negócios de uma empresa, sendo que é necessário criar algo inusitado a partir de algo preexistente, como por exemplo, uma tecnologia, gerando valor a partir da criatividade, tornando essa coisa melhor evitando a estagnação. (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

Além das rotinas e processos, a empresa precisa desenvolver mecanismos de aprendizagem e governança de do conhecimento que deem sustentação para que existe capacidades dinâmicas. A governança é fundamental para melhorar continuamente os processos de uma aprendizagem organizacional de gerar a aprendizagem e conhecimentos para melhoria do desempenho da organização. (MEIRELLES; CAMARGO, 2014).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Método é um processo pelo qual se pode alcançar um objetivo. Sendo que a ciência busca conhecimento, o método científico é um conjunto de instrumentos que se almeja chegar ao conhecimento (PRODANOV; FREITAS, 2013).

#### 3.1 ENQUADRAMENTOS METODOLÓGICOS

O tipo de pesquisa optada foi a com a abordagem qualitativa. Sampieri, Colladoe Lucio (2006) dizem que pesquisa qualitativa tenta compreender o humano e buscando uma visão mais profunda e completa do assunto, a pesquisa é relacionada como também a motivações e crenças e entre outras coisas encontradas conforme as relações do pesquisador.

Quanto aos objetivos, à pesquisa descritiva, ao qual busca estudar as propriedades e características mais relevantes, do que está sendo analisado (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Quanto à finalidade pode se considerar uma pesquisa aplicada onde os meios de verificação é um estudo de caso. De acordo com Silveira e Córdova (2009, p. 35) a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimento para aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos. Envolve verdades interesses locais.”

Uma pesquisa para ser considerada como estudo de caso é necessário alguns métodos, como preparação prévia para trabalho no campo, protocolo de estudo, entre outros. Sendo que o mais importante é que o estudo de caso dever ser importante, conveniente, de interesse do público e que seja marcante. (YIN, 2001).

#### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

O trabalho trata de um estudo de caso de uma rádio do extremo sul catarinense. A rádio foi criada em março de 1946, por irmãos e atualmente a rádio tem em torno de 11 funcionários.

O dado foi coletado na rádio por meio de entrevistas (APENDICE 1 e 2), na qual foram entrevistados, o coordenador e auxiliar administrativa. O questionário que segundo Fonseca (2004) é uma forma de perguntas esquematizadas com a finalidade de se obter dados para uma pesquisa. O questionário foi aplicado na



rádio, no período de 22 setembro a 8 novembro de 2020, por meio de questionário impresso com 7 dos 8 locutores (APENDICE 3).

A entrevista foi aplicada com o coordenador representado por C1 e com a auxiliar administrativa representado por A1. Já os questionários foram aplicados com os locutores representados por jornalista J1, locutor L1, locutor L2, locutor L3, locutor L4, locutor L5 e sonoplasta S1

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 EMISSORA DE RÁDIO

A rádio localizada do extremo sul catarinense, teve seu início em março de 1946, fundado por irmãos. O primeiro estúdio foi criado em uma casa de 3x4 metros, localizado no interior da cidade. Inicialmente trabalhavam sem tecnologia nenhuma, onde a interação com seus ouvintes era realizada através de correspondências. Somente a partir 1975 surgem algumas tecnologias que facilitavam os trabalhos dos locutores.

A rádio atualmente possui 11 funcionários, sendo uma diretora, um coordenador, uma auxiliar administrativa, dois jornalistas, sete locutores e sonoplasta, como a rádio é pequena os mesmos exercem outras funções dentro da própria emissora.

A emissora abrange um público ouvinte mundial por conta das transmissões *online*, através do site e aplicativo da rádio. O perfil musical é caracterizado por uma diversidade de opções, com destaque para o sertanejo universitário, este estilo está relacionado ao perfil de seus ouvintes.

Esses fatos refletem nos diferenciais da rádio. A rádio possui os seguintes diferenciais de acordo com a auxiliar administrativa e coordenador da mesma: (1) Para A1 a rádio possui como diferencial ser a única rádio comercial FM da cidade e por ser FM a expansão de ouvintes pode chegar mais longe; (2) Também se diferencia nas promoções que oferece a seus ouvintes, sua interação através dos meios sociais e como também a sua programação por abranger todos os públicos. Já para C1 o maior diferencial da emissora em relação aos concorrentes está relacionado à (3) questão do jornalismo, por ser local e ter uma proximidade com a comunidade e com as cidades próximas.

Para os respondentes, um fator importante que leva as pessoas a ouvir a rádio, antes de utilizar outros meios *online* musicais, seria o fato de a música surgir inicialmente na rádio e somente depois ser integrada em meios *online*. Ela possibilita também a interação com o locutor e disponibiliza acesso a informações, com foco em informações regionais.

O jornalismo da rádio está estruturado da seguinte maneira: Possui 2 jornalistas, ambos graduados em jornalismo, um repórter que realiza os trabalhos de rua, onde faz o elo de ligação entre a comunidade e a rádio. O jornalismo vai ao ar em 3 horários diferentes, sendo um no período da manhã, outro ao meio dia e no final da tarde. Este último é um resumo de tudo que acontece durante o dia e com as notícias de última hora.

Todos os programas da rádio possuem uma forte audiência, destacando os programas no período matutino, sendo um de jornalismo e outro musical, onde há interação com o público ouvinte e várias promoções. Além da programação



jornalística e musical a rádio tem também os programas religiosos apresentados por terceiros.

As promoções são realizadas principalmente em datas comemorativas. As ideias de promoções da rádio surgem dos próprios colaboradores, após a análise da mesma, vão à procura de patrocinadores, sendo eles próprios clientes da rádio e também novos clientes temporário

A rádio tem como seu meio de faturamento as vendas de comerciais, sendo alguns fixos e outros temporários. Para saber de sua audiência a rádio utiliza-se de pesquisas juntamente a um instituto de credibilidade. A frequência que a pesquisa é realizada é anualmente, sendo que esse mostra unicamente o número de ouvintes local. A rádio também obtém dados do site e pelas redes sociais.

## 4.2 ENTREVISTAS

### 4.2.1 Perfil dos Entrevistados

A primeira entrevista denominada como A1, é do sexo feminino, tem como função auxiliar administrativa e está atuando a 3 anos no cargo. A entrevistada trabalha a 3 anos na emissora de rádio pesquisada, tem formação em Processo Gerenciais, com pós graduação em Gestão de Pessoas. A A1 não possuía experiência na área administrativa, sendo sua primeira atuação, e avalia como muito boa.

Já o segundo entrevistado denominado por C1, do sexo masculino, tendo como função coordenador e está atuando a 3 anos no cargo. O entrevistado já está a 20anos trabalhando na emissora de rádio. O respondente tem formação em duas graduações, sendo uma em Educação Física e a outra em Administração, possui uma grande experiência na parte administrativa, pois exerce essa função na rádio em estudo a 3 anos e na fábrica da família desde os 19 anos de idade.

### 4.2.2Capacidades Dinâmicas

#### 4.2.2.1Comportamentos e habilidades

Diante das estruturas internas de uma rádio é necessário sempre estar modernizando. A modernização associa-se a práticas de atualização e inovação. A internet trouxe muitas facilidades não somente para as redes sociais, como também para os meios de comunicação. A rádio mesmo com o surgimento de novas tecnologias ainda se destaca no meio de comunicação, pois utiliza as novas tecnologias para gerar vantagens em seu desenvolvimento. Porém, os entrevistados afirmam ainda que é preciso fazer novos investimentos em equipamentos para melhorar a transmissão através de planejamento e idealização de projetos.

Não só de modernização se desenvolve uma organização, mas é preciso algumas habilidades como uma boa comunicação. É necessário ter uma grande quantidade de habilidades para o melhor desenvolvimento da rádio, muitas vezes os erros da empresa são por falta de comunicação.

Frente a comunicação externa, a rádio, por ser pequena impacta nas discussões da população, gerando contradições e apoios, mas ao final se demonstra eficaz.



Outras ações que demanda várias habilidades é o fato de muitas vezes ser necessário exercer diversas funções nela, sendo operador comercial (OPEC), repórter e vendedor que também trabalham como locutor, entre outras funções. O Quadro 1 apresenta o grau de utilização de habilidades na rádio, com base na Escala de Likert, onde 1 nem um pouco utilizado, 2 um pouco utilizado, 3 mais ou menos utilizado, 4 muito utilizado e 5 extremamente utilizado:

Quadro 1 - Grau de utilização das habilidades

Habilidades	C1	A1
Autoaprendizagem	4	5
Comunicação interna a organização	3	5
Negociação	4	5
Resolução de conflitos	3	5
Liderança	4	5
Análise econômica de ideias	4	4
Apresentação de ideias	4	5
Resolução de problemas	3	5
Gerenciamento de projetos	2	5
Gerenciamento de pessoas	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 1 evidencia que, de acordo com a experiência do C1os itens com menor grau de utilização são: gerenciamento de projetos, gerenciamento de pessoas, resolução de conflitos e comunicação interna a organização. Já para o A1 é a análise econômica de ideias. Os itens com melhor grau de utilização foram: autoaprendizagem, negociação, liderança e apresentações de ideias.

Evidencia-se que a uma diferença entre os respondentes C1 sendo o coordenador da rádio atribui notas inferiores ao grau de utilização de habilidades comparadas a A1 que é auxiliar administrativa da rádio.

#### 4.2.2.2 Rotinas e processos

Os serviços prestados pela rádio são contínuos, não apresentando um tempo estabelecido. Este processo dispôs de uma evolução, sendo que hoje se participa de eventos fora da rádio, demonstrando um desenvolvimento constante.

A inovação da rádio acontece através da tecnologia de equipamentos, da criatividade de promoções e programas de interesse do ouvinte. Os colaboradores são motivados através de reuniões periódicas avaliarem onde são vistas as necessidades de cada setor. As implementações de novas ideias são realizadas também por meio de reuniões e de teste de implantações. Quando há mudanças, elas são comunicadas aos colaboradores através de reuniões e por grupos em rede sociais e treinamento.

As tomadas de decisões são baseadas em uma coordenação centralizada. Já as decisões de investimento advêm de demandas no mercado e da concorrência, assim sendo, para obter vantagens em relação às emissoras concorrentes se faz necessário ir em busca de novos conhecimentos, procurar estar sempre à frente e em alguns casos copiar práticas de emissoras maiores. Procurar se sobressair sobre as demais rádios principalmente em relação à tecnologia de equipamentos.

Diante de diferentes decisões da idealização de um novo projeto, é dado voz e vez a todas as opiniões e procura-se tomar decisões de comum acordo. Caso isso



não seja possível, se faz necessário a tomada de decisão do coordenador. Em relação aos problemas que surgem no dia a dia se busca resolvê-los da melhor forma possível, não tendo um processo para busca da solução. As práticas utilizadas pela rádio sendo elas positiva e negativa não são registradas. A tomada de decisões irá interferir positivamente ou negativamente, tudo dependerá da agilidade e rapidez da decisão.

Perante ao alcance de metas e objetivos desenvolvidos pela rádio, inicialmente era desorganizado, após a vinda do SEBRAE é que foram estabelecidas e organizadas as metas e planos de ações norteando assim as ações da rádio.

Muitas vezes se lida com situações difíceis, principalmente no que se refere à cobrança, mas não possui nenhuma regra especial para resolver, somente procura-se fazer o melhor para o cliente.

#### 4.2.2.3 Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento

Algumas ações são realizadas para captar novos ouvintes, como as redes sociais e eventos fora da rádio em contato direto com os ouvintes. Para que isso ocorra os funcionários são motivados através de palestras e treinamentos, trazendo muitas vezes pessoas de outras rádios e de maior entendimento em determinados assuntos para aquisição de um maior conhecimento.

A rádio busca utilizar novas tecnologias, como as redes sociais e internet para aprimoramento de informação e melhoramento da transmissão, utilizando todas as plataformas possíveis para se beneficiar delas. Para as pessoas que trabalham com a comunicação é necessário a busca de novos conhecimentos, juntamente a feiras, eventos referentes à comunicação.

### 4.3 QUESTIONÁRIO

#### 4.3.1 Perfil do Respondente

Os questionários foram respondidos por 7 funcionários, sendo representados a seguir J1, L1, L2, L3, L4, L5 e S1.

O respondente J1 tem como função na rádio jornalismo. Eles atuam na apresentação dos jornais transmitidos pela a rádio, o programa é diário e vai ao ar de segunda a sexta feira. Seu público são ouvintes adultos e idosos. O L1 trabalha na emissora de rádio como locutor, sonoplasta e repórter. O mesmo apresenta programa musical e de entretenimento, seu programa é diário e vai ao ar de segunda feira a sexta feira. Seus ouvintes são crianças, adolescentes, jovens, adultos e idosos.

O L2 atua como locutor, sonoplasta e OPEC. Apresenta programas musicais diários, na qual vai ao ar de segunda feira a sexta feira e seu público são jovens e adultos. Já o L3 é locutor, apresenta o programa musical semanal, que vai ao ar nos finais de semana e seus ouvintes são jovens, adultos e idosos. O L4 trabalha como locutor, sonoplasta, repórter e também é o responsável comercial. Ele apresenta programa musical mensalmente na rádio nos finais de semana e seus ouvintes são adultos.

O L5 trabalha na rádio como locutor, sonoplasta, repórter e OPEC, na qual participa dos programas jornalísticos de segunda feira a sexta feira e apresenta o



programa musical semanal, que vai ao ar uma vez por semana. Seus públicos são adultos e idosos. OS1 trabalha como sonoplasta na rádio, na qual os programas que trabalha são religiosos e de terceiros que vai ao ar diariamente de segunda-feira a domingo.

O Quadro 2 apresenta o nível de escolaridade:

**Quadro 2 - Nível de Escolaridade**

Ensino Fundamental	1
Ensino Médio	2
Ensino Superior	3
Pós Graduação	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Com relação à escolaridade, pode-se perceber que 3 respondentes possuem Ensino Superior, 1 Pós-Graduação, 2 com Ensino Médio e 1 Ensino Fundamental, sendo que uma pessoa não respondeu ao questionário, totalizando 7 respondentes. O Quadro 3 apresenta o tempo de atuação na emissora.

**Quadro 3 – Tempo de Emissora**

Menos de 1 ano	2
De 1 a 5 anos	1
De 5 a 10 anos	
De 10 a 15 anos	2
Mais de 15 anos	2

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 3, podemos verificar que há 2 colaboradores que trabalham mais de 15 anos, 2 que trabalham entre 10 a 15 anos, 1 que trabalha entre 1 a 5 anos e 2 que trabalham a menos de 1 ano. O Quadro 4 demonstra os programas apresentados pelos respondentes.

**Quadro 4 – Perfil dos programas apresentados pelos radialistas**

	Musical	Jornalístico	Esportivo	Religioso
		1		1
Sertanejo	4			
Gaúcha	2			
Pop				
Rock				

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Quadro 4, podemos verificar que 5 respondentes apresentam programas musicais sendo que 4 deles apresentam programas estilo sertanejo e 2 apresentam estilo gaúcho, 1 jornalístico e 1 religioso.

### **4.3.2 Capacidades Dinâmicas**

As capacidades dinâmicas podem ser definidas como sendo as competências que permitem a empresa criar novos produtos e responder as circunstâncias de mercados que se alteram. A empresa deve criar estratégias levando em consideração a sua organização e os caminhos disponíveis para isso (CECCONELLO; AJZENTA, 2007). No Quadro 5 percebe-se o grau de utilização e



grau importância das categorias de capacidades de dinâmica respondido pelos radialistas, de acordo com a Escala de Likert, pontuando de 1 a 5.

Quadro 5 – Grau de utilização

	Grau de Utilização	Grau de Importância
Lealdade entre os colaboradores	4,86	4,29
Comprometimento com mudanças	4,43	4,00
Comunicação transparente	4,71	4,14
Diálogo franco	4,14	4,43
Geração de novas ideias	4,29	3,86
As mudanças são claras	4,43	4,00
O processo de comunicação é eficaz	4,29	4,29

Fonte: Dados da pesquisa.

No Quadro 5 pode-se perceber que o que se destaca com maior avaliação de utilização é a lealdade entre os colaboradores sendo que também é o melhor avaliado no grau de importância. Já o item de menor avaliação evidenciado no grau de utilização é o diálogo franco e o com menor importância são a geração de novas ideias.

Frente o diferencial da rádio comparado as outras emissoras no ramo de rádio difusor de acordo com a opinião dos ouvintes, o L5 afirma que o diferencial da rádio se encontra na credibilidade e comprometimento com seus ouvintes. Para S1 se encontra no compromisso com a verdade, serenidade e na qualidade das informações. Para L1 o diferencial é a proximidade que possuímos com o novo ouvinte.

Para L2 o diferencial se dá devido à rádio promover muitas promoções ao longo do ano, pois faz os ouvintes a participarem cada vez mais e aumenta a divulgação da emissora. Para L3 acontece através da transparência, serenidade, responsabilidade, oportunidade e imparcialidade. Para L4 o diferencial acontece através do grau de investimento, confiabilidade dos contratos com os clientes, zelo pela seleção musical, plástica e equipamentos de primeira linha. J1 diz que o diferencial ocorre devido aos profissionais terem formação na área de atuação e o fato da emissora ser tradicional na cidade e região.

Já analisando o diferencial do programa de cada radialista comparado aos outros da rádio, para L5 o diferencial dos programas da rádio comparados a programas de outras rádios se dá pela audiência e participação do público ouvinte. Para S1 que trabalha como sonoplasta de programas religiosos, afirma que o diferencial se encontra na presença do Espírito Santo. Para L1 o diferencial se encontra na proximidade e na alegria.

O L2 os programas musicais são todos parecidos, mas o que diferencia é a programação da rádio e suas promoções. Para L3 o diferencial acontece através do musical, informativo e cultural. Para L4 difere-se pelas músicas e a conversa com os clientes. O J1 diz que diferencial ocorre pelos horários que os programas vão ar.

#### 4.4 CAPACIDADES DINÂMICAS DA EMISSORA DE RÁDIO



A utilidade de processos e rotinas faz que a capacidades dinâmicas tenha com resultado uma escala de capacidades (MEIRELLES; CAMARGO, 2014). O Quadro 6 expõem um resumo dos posicionamentos dos respondentes:

Quadro 6 – Resumo das Capacidades Dinâmicas

	A1	C1	Radialistas
Comportamentos e habilidades de mudança e inovação	A estrutura interna e demandas de serviços da rádio passam por um planejamento, uma conversa e tomada de decisões de comum acordo. Há um foco na habilidade de comunicação entre os envolvidos. Estar alinhada em novas tecnologias e inovações é um grande diferencial competitivo, melhorando inúmeros aspectos da rotina.	A rádio busca investir em equipamentos, em inovação tecnológica para aumentar a competitividade. O ambiente institucional todos estão envolvidos nas mudanças, onde há habilidade de comunicação planejamento e treinamento.	A rádio está sempre em busca de inovação para se diferenciar das outras emissoras, procurando manter o compromisso com a verdade e a qualidade das informações
Processo e Rotinas de busca ou inovação	Busca por novos processos, nova gestão comprometida e inovadora preparada para os grandes desafios dos tempos atuais, vencer as crises e prosperar com a inovação.	A rádio busca inovar seus serviços, mudando rotinas, metas, traçando novos objetivos, com estratégias criativas e principalmente participativa.	Procurando inovar, realizar promoções, trazer um musical diversificado, principalmente ter contato diretamente com o ouvinte, como também possui momentos informativos e culturais
Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	Muitos são os problemas enfrentados pela rádio principalmente perante a renovação ou a mudança estratégica da organização, a maneira de aprender novos conhecimentos. Mas essa aprendizagem na rádio ocorre de forma dinâmica, ao longo do tempo, onde todos trabalham juntos e compartilham aprendizagem.	As maneiras que ocorrem a aprendizagem na rádio são sempre de forma compartilhada, onde há ajuda coletiva e objetivos comuns.	Sempre há aprendizados, principalmente quando o conhecimento é compartilhado, assim sendo um diferencial.

Fonte: Dados da Pesquisas.

A partir do Quadro 6 é possível afirmar que as Capacidades Dinâmicas da Rádio é a inovação, com foco nas ações de promoções. A inovação é vista tanto como um comportamento e uma habilidade, como fazendo parte dos processos e rotinas da Rádio. As criações destas promoções se relacionam fortemente a partir das trocas entre os colaboradores da Rádio. No Quadro 7 é visível os pontos positivos e negativos da rádio pesquisada.



**Quadro 6 – Pontos positivos e negativos em relação à capacidade dinâmica**

	Positivos	Negativos
Comportamento E Habilidade	Capacidade de inovação, comunicação, auto aprendizagem, negociação, liderança, análise econômica de ideias, apresentação de ideias, credibilidade e comprometimento com seus ouvintes, transparência, serenidade, responsabilidade, oportunidade, imparcialidade, confiabilidade dos contratos com os clientes.	Mais investimentos em equipamentos para melhorar a transmissão, problemas decorrentes a falta de comunicação, comunicação interna, a organização, resoluções de conflitos, resolução de problemas, gerenciamento de projetos, gerenciamento de pessoas.
Rotina e Processos	Serviço fora da rádio, mudanças são comunicadas aos colaboradores, reunião, treinamento, colaboradores motivados, reuniões buscando avaliações vista na necessidade de cada setor, implementação de novas ideias, metas, plano de ações, proximidade com o novo ouvinte, promoções, zelo pela seleção musical, equipamentos de primeira linha.	Cobrança.
Mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento	Captação de novos ouvintes, motivação, palestras, treinamentos, busca de atualizações, compromisso com a verdade, serenidade e na qualidade das informações, profissionais com formação na área de atuação, conhecimento da emissora fazendo ela tradicional na cidade e região.	-

Fonte: Dados da Pesquisas.

Dentre os comportamentos e habilidades, rotinas e processos de inovação, mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, é possível afirmar que a Rádio dispõe de mais Capacidades Dinâmicas, quando comparado as demandas de melhorias. Ainda assim, os respondentes afirmam necessitar de maiores investimentos em tecnologia para continuar inovando e há existência de conflitos e dificuldades de comunicação, por mais que a Rádio trabalhe muito com a utilização de reuniões.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A temática Capacidade Dinâmica ganha relevância principalmente em empresas cada vez mais globalizadas, onde ocorre uma rápida mudança tecnológica. A capacidade é o dinamismo de um ambiente, que muda de forma rápida e constante. É também a capacidade de uma empresa em inovar e reconfigurar competências em ambientes que estão constantemente mudando. Assim a capacidade é entendida como um mecanismo que ajuda as organizações a sobreviver à instabilidade, e a obter vantagens competitivas.

Com relação ao objetivo específico identificar como a rádio busca se manter competitiva, a mesma busca estar sempre inovando, investindo em novas tecnologias tem passado por adaptações tanto no seu formato de transmissão quanto na sua linguagem. Têm buscando se adequar, acompanhando a tecnologia, vem se reinventando. A rádio realiza promoções frequentemente e as maiores em épocas especiais assim tendo mais aproximação com os seus ouvintes e o contato mais direto.



Em relação à identificação ao objetivo específico evidenciar as Capacidades Dinâmicas em nível de comportamentos e habilidades, rotinas e processos de inovação, mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, a empresa observada como forma de desenvolvimento de capacidades absorptiva adaptativa de inovação, a organização desenvolve capacidades dinâmica entre os recursos, habilidades, competência e conhecimentos de modo a criarem vantagens competitivas. Orientam a integrar, inovar, recriar os recursos, mais importante, aperfeiçoar e reconstruir suas capacidades mais marcantes em resposta as variações ambientais para alcançar e manter vantagens competitivas.

Já o objetivo geral levantar as capacidades dinâmicas que geram vantagens competitivas para a Rádio localizada no extremo sul catarinense, verifica-se que as mudanças tecnológicas, a inovação, ambientes altamente dinâmicos geram vantagens competitivas. O dinamismo interno a organização é muito importante para sustentar vantagens competitivas. Assim para a Rádio em estudo sustentar e alcançar vantagens competitivas em um ambiente de constantes mudanças é necessário utilizar-se da principal capacidade dinâmica que é a união e comprometimento da equipe.

Como sugestão de trabalhos futura propõe replicar a pesquisar em uma emissora de rádio maior, para um melhor comparativo.

## REFERÊNCIAS

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Produção: Fundamentos E Processos**. Curitiba: IESDE, 2008.

CECCONELLO, ANTONIO RENATO; AJZENTA, ALBERTO. **A CONSTRUÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO**. [S. l.]: Saraiva, 2007.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da pesquisa científica**. Ceará: Universidade Estadual do Ceará, 2004.

GAMBLE, John E.; THOMPSON JR, Arthur A. **Fundamentos da Administração Estratégica: A Busca pela Vantagem**. 2. ed. [S. l.]: AMGH, 2012.

KIMURA , Herbert; BASSO, Leonardo Fernando Cruz. **Modelos de tomada de decisão para inovação em empresas**. São Paulo: [s. n.], 2011.

LACERDA, Daniel Pacheco *et al.* **Estratégia Baseada em Recurso: 15 artigos clássicos para sustentar vantagens competitivas**. Porto Alegre: ABDR, 2014. 450 p. e book.

LEITÃO, João; FERREIRA, João M; AZEVEDO, Susana Carrido. **Dimensão competitiva de Portugal: Contributos dos territórios, sectores, empresas e logísticas**. Lisboa: Centro Atlântico. PT, 2008. 403 p. e book.

LOPES FILHO, Luciano Saboia. **MARKETING DE VANTAGEM COMPETITIVA**. São Paulo: Saraiva, 2006.



MACHADO, Marcílio Rodrigues. **Tecnologia da Informação e Competitividade das Trading Companies**. São Paulo: LEX, 2005.

MEGALHÃES, Alexandre *et al.* **Estratégia**: Aplicações setoriais e estudo de caso. Curitiba: Juruá, 2007. *e-book*

MEIRELES, Manuel. **Sistema de Informação**: quesitos de excelência dos sistemas de informação operativos e estratégicos. 2. ed. São Paulo: Arte e Ciência, 2004.

MEIRELLES, Dimária Silva Meirelles; CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno. Capacidades Dinâmicas:: O Que São e Como Identificá-las. **Capacidades Dinâmicas**: , São Paulo, p. 1-24, 22 ago. 2014.

MINTZBERG, Henry. **O Processo da Estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico**: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia da Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2006.

SILVEIRA, D.T.; CÓRDOVA, F. P. Métodos de Pesquisa. In.: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D.T. (Org.) **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2020.

SIQUEIRA , Marcelo Costa. **Gestão Estratégica da informação**: Como transformar o conteúdo informacional em conhecimento valioso. [S. l.: s. n.], 2005. 157 p. e book.

SCHULTZ, Glauco; WAQUIL, Paulo Dobdab. **Políticas publicas e privadas e competitividade das cadeias produtivas agroindustriais**. Rio Grande do Sul: Ufrgs, 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de Sant´anna. **Criação de novos negócios**:: gestão de micro e pequenas empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fgv, 2004.

TAVARES, José da Cunha; BERNARDES, Roberto Carlos; FRANCINI, Willian Sampaio. **Gestão da inovação e geração de valor**: em pequenas e medias empresas. São Paulo: Senac, 2020.

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

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial**: formando estratégias mercadológicas para as organizações de alto desempenho. São Paulo: Novatec, 2007.



## APÊNDICES



## APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista para TCC – Coordenador

### Perfil do respondente

1. Sexo
2. Qual função exerce na rádio?
3. Há quanto tempo está nessa função?
4. Quanto tempo trabalha em emissora de rádio
5. Qual sua formação?
6. Comente como é sua experiência profissional no setor administrativo?

### Perfil da Empresa

7. Conte um pouco da história da rádio
  - Ano de fundação
  - De onde veio a idéia
  - Desenvolvimento- Crescimento
  - Número de funcionários
  - Em quais cidades-estados-países vocês têm ouvintes?
8. Vocês trabalham com transmissão online?
9. Qual perfil musical da rádio?
10. Qual perfil do seu ouvinte?
11. Qual é o diferencial competitivo da rádio? O que a rádio tem ou faz diferente de seus concorrentes?
12. O que leva o ouvinte a buscar a rádio e não utilizar outros menos online de ouvir música?
13. Vocês trabalham com jornalismo? Caso sim, como funciona? Vocês tem jornalistas próprios? Quantos programas de jornalismo vocês tem?
14. Qual o programa mais forte vocês tem? O que mais atrai ouvinte. Em que horário ele é transmitido?
15. Vocês trabalham com outros tipos de programa além do musical e jornalismo? Caso sim, quais? Como funcionam?
16. Como funciona a estrutura de faturamento? (Da onde vem os ganhos) Destes, qual é o mais utilizado?
17. Vocês têm algum tipo de métrica para saber o número de ouvintes? Caso sim, como funciona?
18. Como funciona as promoções? De onde vem as idéias? E como funcionam os patrocínios das promoções?

### Capacidades Dinâmicas

19. Vocês percebem mudança na rádio (desde estrutura internas até a demanda de serviços)? Quando há uma necessidade de mudança, vocês fazem planejamento? Caso sim. Como funciona? Como funciona a comunicação com os colaboradores frente a mudança? Quais suas habilidades diante aos processos de mudança?
20. Vocês acreditam, que quando maior a habilidade de comunicação maior será o seu desenvolvimento? Por que?
21. Como a rádio busca inovar em meio ao dia a dia? Vocês costumam fazer algum tipo de monitoramento de possibilidades externas de inovação? Caso sim, como funciona? E Internamente, vocês tem algum tipo de motivação?



22. Como é feito a implementação de novas idéias? (Processo)
23. Como funciona o desenvolvimento de novos serviços prestados pela rádio?(processo). De quanto em quanto tempo vocês desenvolvem um novo serviço? Vocês trabalham com processo pré estabelecido para esse desenvolvimento?
24. A tomada de decisão é baseada na coordenação ou é algo descentralizado?
25. Como funciona as decisões de investimento?
26. Avalie de 1 a 5, onde 5 apresenta alto grau de utilização e o 1 nunca utiliza, os seguintes critérios:  
-Auto-aprendizagem; - Comunicação interna a organização; - Negociação; - Resolução de conflitos; - Liderança; - Análise econômica de idéias; - Apresentação de idéias; - Resolução de problemas; - Gerenciamento de projetos; - Gerenciamento de pessoas.
27. Quais os projetos da rádio para poder obter vantagens em relação às emissoras concorrentes?
28. Como são desenvolvidos as metas e objetivos da rádio? Como estão estruturados os planos de ações para alcançar as metas e objetivos da rádio?
29. Como a rádio age em meio às diferentes decisões de um novo projeto?
30. Fale de um momento importante onde você teve que ter um posicionamento eficaz em relação à rádio?
31. Como vocês captam novos ouvintes?
32. Como vocês lidam com problemas? Existe algum processo de busca por solução de problemas? Como funciona?
33. Muitas vezes lidamos com situações difíceis perante as certos clientes como a rádio lida com isso?
34. Você já precisou realizar uma tarefa que não faz parte de sua função na rádio e como lidou com isso?
35. Quais os meios utilizados para motivar os funcionários?
36. Você acredita que perante as novas idéias e serviço maiores será a probabilidade de desenvolvimento da rádio?
37. Como uma tomada de decisão interfere no desenvolvimento da rádio?
38. Como a rádio busca utilizar de novas tecnologias para se destacar no mercado?
39. Vocês buscam novos conhecimentos para implementação na rádio? Caso sim, de que forma? Como vocês buscam atualizações para a rádio? Existe algum tipo de processo interno que motive os colaboradores a trazer esse tipo de informação para rádio?
40. As práticas utilizadas pela rádio que dão certo são registradas de alguma forma para serem utilizadas posteriormente? Caso sim, como funciona esse processo? E as práticas que dão errado, são registradas de alguma forma? Caso Sim, como funciona esse processo?



APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevista para TCC – Auxiliar Administrativa

**Perfil do respondente**

1. Sexo
2. Qual função exerce na rádio?
3. Há quanto tempo está nessa função?
4. Quanto tempo trabalha em emissora de rádio
5. Qual sua formação?
6. Comente como é sua experiência profissional no setor administrativo?

**Perfil da Empresa**

7. Vocês trabalham com transmissão online?
8. Qual perfil musical da rádio?
9. Qual perfil do seu ouvinte?
10. Qual é o diferencial competitivo da rádio? O que a rádio tem ou faz diferente de seus concorrentes?
11. O que leva o ouvinte a buscar a rádio e não utilizar outros menos online de ouvir música?
12. Vocês trabalham com jornalismo? Caso sim, como funciona? Vocês tem jornalistas próprios? Quantos programas de jornalismo vocês tem?
13. Qual o programa mais forte vocês tem? O que mais atrai ouvinte. Em que horário ele é transmitido?
14. Vocês trabalham com outros tipos de programa além do musical e jornalismo? Caso sim, quais? Como funcionam?
15. Como funciona a estrutura de faturamento? (Da onde vem os ganhos) Destes, qual é o mais utilizado?
16. Vocês têm algum tipo de métrica para saber o número de ouvintes? Caso sim, como funciona?
17. Como funciona as promoções? De onde vem as idéias? E como funciona os patrocínios das promoções?

**Capacidades Dinâmicas**

18. Vocês percebem mudança na rádio (desde estrutura internas até a demanda de serviços)? Quando há uma necessidade de mudança, vocês fazem planejamento? Caso sim. Como funciona? Como funciona a comunicação com os colaboradores frente a mudança? Quais suas habilidades diante aos processos de mudança?
19. Vocês acreditam, que quando maior a habilidade de comunicação maior será o seu desenvolvimento? Por que?
20. Como a rádio busca inovar em meio ao dia a dia? Vocês costumam fazer algum tipo de monitoramento de possibilidades externas de inovação? Caso sim, como funciona? E Internamente, vocês tem algum tipo de motivação?
21. Como é feito a implementação de novas idéias? (Processo)
22. Como funciona o desenvolvimento de novos serviços prestados pela rádio?(processo). De quanto em quanto tempo vocês desenvolvem um novo serviço? Vocês trabalham com processo pré estabelecido para esse desenvolvimento?
23. A tomada de decisão é baseada na coordenação ou é algo descentralizado?
24. Como funciona as decisões de investimento?



25. Avalie de 1 a 5, onde 5 apresenta alto grau de utilização e o 1 nunca utiliza, os seguintes critérios:  
-Auto-aprendizagem; - Comunicação interna a organização; - Negociação; - Resolução de conflitos; - Liderança; - Análise econômica de idéias; - Apresentação de idéias; - Resolução de problemas; - Gerenciamento de projetos; - Gerenciamento de pessoas.
26. Quais os projetos da rádio para poder obter vantagens em relação às emissoras concorrentes?
27. Como são desenvolvidos as metas e objetivos da rádio? Como estão estruturados os planos de ações para alcançar as metas e objetivos da rádio?
28. Como a rádio age em meio às diferentes decisões de um novo projeto?
29. Fale de um momento importante onde você teve que ter um posicionamento eficaz em relação à rádio?
30. Como vocês captam novos ouvintes?
31. Como vocês lidam com problemas? Existe algum processo de busca por solução de problemas? Como funciona?
32. Muitas vezes lidamos com situações difíceis perante as certos clientes como a rádio lida com isso?
33. Você já precisou realizar uma tarefa que não faz parte de sua função na rádio e como lidou com isso?
34. Quais os meios utilizados para motivar os funcionários?
35. Você acredita que perante as novas idéias e serviço maiores será a probabilidade de desenvolvimento da rádio?
36. Como uma tomada de decisão interfere no desenvolvimento da rádio?
37. Como a rádio busca utilizar de novas tecnologias para se destacar no mercado?
38. Vocês buscam novos conhecimentos para implementação na rádio? Caso sim, de que forma? Como vocês buscam atualizações para a rádio? Existe algum tipo de processo interno que motive os colaboradores a trazer esse tipo de informação para rádio?
39. As práticas utilizadas pela rádio que dão certo são registradas de alguma forma para serem utilizadas posteriormente? Caso sim, como funciona esse processo? E as práticas que dão errado, são registradas de alguma forma? Caso Sim, como funciona esse processo?



APÊNDICE 3 - Questionário para TCC – Locutores, Jornalistas e Sonoplasta

**Perfil do respondente**

**1. Qual o seu nível de escolaridade**

- ( ) Ensino fundamental
- ( ) Ensino médio
- ( ) Ensino superior
- ( ) Pós graduado

Caso tenha ensino superior, qual a sua formação? \_\_\_\_\_

**2. Qual sua função na rádio**

- ( ) Locutor
- ( ) Jornalista
- ( ) Sonoplasta
- ( ) Repórter
- ( ) Comentarista
- ( ) OPEC
- ( ) Outros \_\_\_\_\_

**3. Há quanto tempo você trabalha na emissora de rádio de Lauro Müller? -**

- ( ) Menos de um ano
- ( ) De 1 ano a 5 anos
- ( ) 5 á 10 anos
- ( ) De 10 a 15 anos
- ( ) Mais de 15 anos



**4. Caso você seja locutor que tipo de programa você apresenta na rádio?**

- Musical
- Jornalístico
- esportivo
- Religioso
- Entretenimento
- Outros: \_\_\_\_\_

**5. Qual a frequência do (s) seu (s) programa (s)?**

- Diário
- Semanal
- Outros: \_\_\_\_\_

**6. Em qual (is) dia (s) da semana é transmitido o seu programa?**

- De segunda feira a sexta feira
- Todos os dias
- Apenas nos finais de semana
- Outros: \_\_\_\_\_

**Emissora de Rádio**

**8. Qual seu público ouvinte?**

- Infantil
- Adolescente



Jovem

Adulto

Idoso

**4. Caso você seja locutor que tipo de programa você apresenta na rádio?**

Musical

Jornalístico

esportivo

Religioso

Entretenimento

Outros: \_\_\_\_\_

**7. Caso o seu programa seja musical, qual o perfil musical melhor caracteriza?**

Sertanejo

Gaúcha

Pop

Rock

MPB

Outros: \_\_\_\_\_

**9. Qual é o perfil musical da rádio?**

Sertanejo

Gaúcha

Pop

Rock

MPB

Outros: \_\_\_\_\_



**Assinale com um X o grau de utilização dos fatores entre colaboradores e gestores:**

	Extremamente útil	Muito útil	Mais ou menos útil	Um pouco útil	Nem um pouco útil
Lealdade entre os colaboradores	5		2		
Comprometimento com mudanças					
Comunicação transparente					
Diálogo franco					
Geração de novas ideias					
As mudanças são claras					
O processo de comunicação é eficaz					

**Assinale com um X o grau de importância dos seguintes critérios:**

	Muito Importante	Importante	Neutro	Pouco Importante	Extremamente não importante
Lealdade entre os colaboradores					
Comprometimento com mudanças					
Comunicação transparente					
Diálogo					



franco					
Geração de novas ideias					
As mudanças são claras					
O processo de comunicação é eficaz					

**Em sua opinião, qual é o grande diferencial da rádio, comparada a outra emissoras?**

**Em sua opinião, qual é o grande diferencial do seu programa, comparada aos outros programa da rádio?**